

## "الفصل الأول"

## مفهوم النظرية

عبارة عن مجموعة من المفاهيم والتعريفات والافتراضات التي تعطي نظرة منظمة لظاهرة ما عن طريق تحديد العلاقات المختلفة بين المتغيرات الخاصة بتلك الظاهرة، بهدف تفسير تلك الظاهرة والتنبؤ بها مستقبلاً.

الفرق بين النظرية والقانون

القانون: يعني أن هناك تفسيراً كاملاً جامعاً مانعاً لحدوث ظاهرة معينة، وإمكانية تكرارها، والآلية الممكنة اتباعها للتحكم بحدوثها..... فالوصول لمرتبة القانون معناه أن هناك إمكانية كبيرة للوصول لنفس النتائج حول ظاهرة ما من خلال اتباع المنهجية العلمية من مختلف الباحثين لنفس النتائج في أي زمان ومكان. فقانون الجاذبية يسمى قانوناً لأنه يمكن التثبت منه في كل زمان ومكان.

أما النظريات: فمن الممكن أن تتغير يوماً ما بفضل مزيد من البحوث والدراسات، وهي صحيحة حتى يثبت عكسها، وفي مجال الإدارة فمن الصعب الوصول بالنظريات الإدارية إلى مرتبة القانون لان الظواهر الإدارية ظواهر إنسانية لا يمكن الإحاطة بكل جوانبها إحاطة كاملة.

## ماهية التنظيم

هو كيان اجتماعي منسق بوحي له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف.

ويتميز التنظيم بـ:

- كيان اجتماعي.
- وجود اطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء التنظيم.
- وجود رابطة الاستمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم.

## نظرية التنظيم

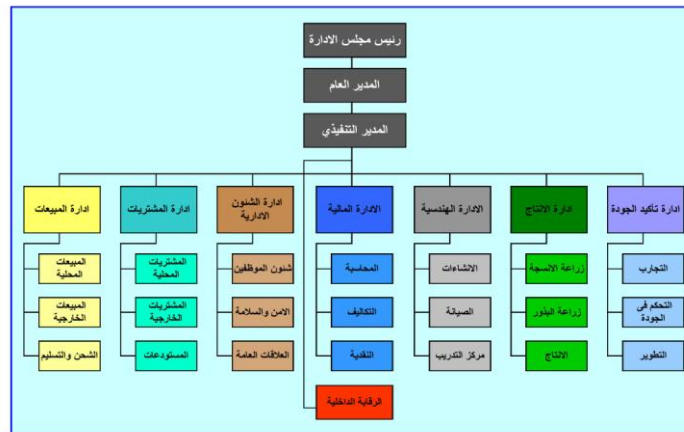
تهتم بدراسة الهيكل التنظيمي ونمط التصميم التنظيمي الذي يناسب المنظمات المختلفة، فهي تقدم وصفات عامة لما يجب عمله لتحسين مواصفات التنظيمات وفق الأسس العلمية وذلك بهدف تحسين الأداء والفعالية.مثل:

- كيفية بناء الهيكل التنظيمي.
- نوع الهيكل التنظيمي الملائم.
- نطاق الاشراف المناسب.
- كيفية ادارة الصراعات داخل المنظمة.
- كيفية إدارة التغيير والتطوير التنظيمي.
- كيفية تغيير الثقافة التنظيمية.

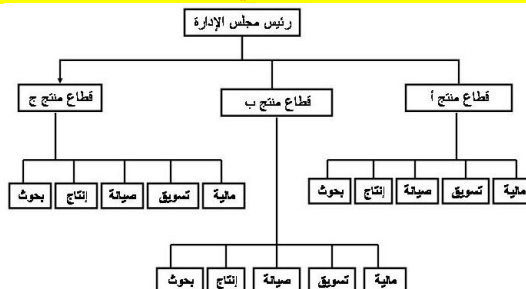
## الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: الطريقة التي يتم من خلالها:

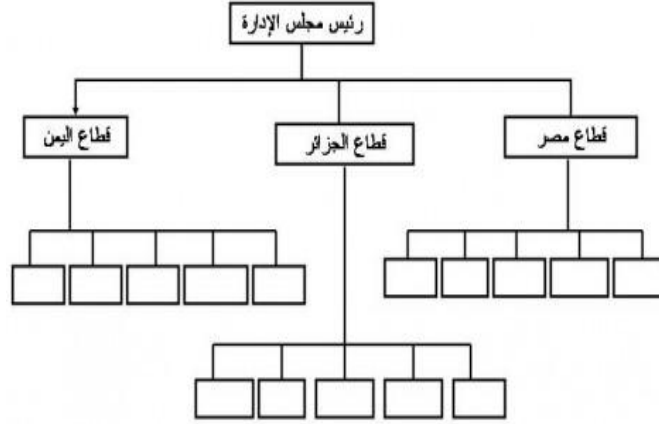
- تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين.
- نطاق الإشراف.
- بيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق.
- أنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.



## مثال: هيكل تنظيمي حسب المنتج



**مثال: هيكل تنظيمي حسب الموقع**



**مكونات الهيكل التنظيمي**

- التعقيد: يتسم أي هيكل تنظيمي بتقسيم الأعمال التي يؤدي من خلالها العمل إلى عدد من المهام يتولى القيام بها عدد من الوحدات الإدارية المنتشرة أفقياً والمرتبة عمودياً على مستويات إدارية مختلفة، ويمكن أن يكون التنظيم بسيطاً أو مركباً أو موزعاً جغرافياً.
- التطور: وذلك من خلال التغيرات والتطورات التي تتم على الهيكل التنظيمي نتيجة التفاعل مع المتغيرات البيئية، إضافة بعض الوحدات الادارية الجديدة، أو الغاء وحدات ادارية موجودة.
- الرسمية: فالتنظيم يستلزم التنبيط والتوحيد فكلما كان التنظيم منظمًا كان هناك أدلة عمل وإجراءات وسياسات واضحة.
- التسلسل الإداري: من خلال ضرورة وجود مرجعية إدارية واضحة أمام العاملين بحيث تكون خطوط السلطة واضحة سواء كان الأسلوب المتبع أسلوب المركزية أو اللامركزية

**التصميم التنظيمي**

- وضع خارطة تنظيمية تحدد مختلف الوحدات التنظيمية وخطوط الاتصال والسلطة ونطاق الاشراف ويعطي الشكل التنظيمي المطلوب الذي يعكس فلسفة الإدارة.

**نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي**

يظهر الاختلاف بينهما في مستوى التحليل الذي يتناوله كل منهما:

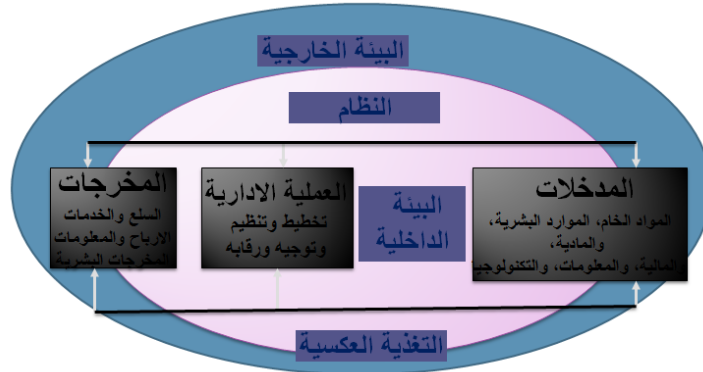
- وحدة التحليل لنظرية التنظيم: هي التنظيم الإداري من منظور شمولي، حيث تركز على دراسة الهيكل التنظيمي ومحدداته المختلفة من حيث:
  - الحجم ونوعية المهمة.
  - نوع التكنولوجيا المستخدمة.
  - البيئة التي يعمل فيها التنظيم.
- **وحدة التحليل للسلوك التنظيمي:** يتناول دراسة التنظيم من منظور جزئي يركز على دراسة سلوك الافراد والجماعات، وعلى دراسة العوامل المحددة لسلوك الأفراد والجماعات مثل:
  - الدوافع.
  - القيم.
  - الادراك والتعلم.
  - نمط القيادة.
  - تأثير الصراع في العمل.
  - نمط الشخصية.
  - الإنتاجية الفردية.
  - مظاهر التغيب عن العمل.
  - الدوران الوظيفي.
- **السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم يكملان بعضهما البعض:** ويحصل بعض التداخل في المواضيع التي يتم بحثها ضمن نطاق كل منهما ولكن من زاوية مختلفة فعلى سبيل المثال، يتم دراسة موضوع الصراع التنظيمي من **زاوية السلوك التنظيمي** باعتباره صراعاً بين الافراد من جهة وبين الافراد والجماعات من جهة أخرى، وتعزى أسبابه لأمور تتصل بنمط الاتصالات وأنماط الشخصيات المختلفة ومستويات الادراك، أما **من زاوية نظرية التنظيم** فيتم دراسة الصراعات الإدارية باعتبارها مظهراً من مظاهر تنظيمية مثل ضعف قنوات واليات التنسيق وغيوب يجب تداركها في التصميم التنظيمي.

**مبررات دراسة نظرية التنظيم**

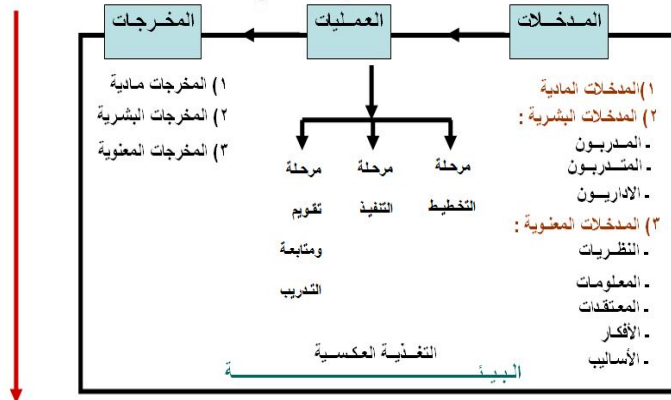
1. تزايد حجم المنظمات وتأثيرها
2. التطورات الصناعية والتكنولوجية والحضرية
3. فتح الاسواق العالمية والحدود بين الدول
4. الانفتاح السياسي والتحول الديمقراطي

**النظر للتنظيم من منظور عضوي/ نظرية النظم**

- النظام : هو مجموعة من الاجزاء أو الانظمة الفرعية المترابطة والمرتبة بشكل تُكون معه كياناً متكاملًا.



### مكونات النظام التدريبي



### النظر للتنظيم من منظور عضوي / نظرية النظم

- التنظيم نظام مفتوح يؤثر ويتأثر في البيئة المحيطة (تفاعل).
- يأخذ التنظيم مدخلاته من البيئة الخارجية.
- عمليات التحويل الداخلية.
- مخرجات النظام للبيئة.

### خصائص النظام المفتوح

- ١) بيئة النظام: كل نظام له بيئة خارجية، وبيئة داخلية يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً كما أنه لا يمكن فهم النظام أو تحليله إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها وما بين البيئة والنظام توجد حدود وبدون حدود لا يوجد نظام وهذه الحدود هي التي تقرر أن يقف ويبدأ النظام .
- ٢) التغذية العكسية: هي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة المدخلات ومعالجتها أولاً بأول إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات.
- ٣) استمرار النشاط: تتميز النظم المفتوحة باستمرارية أنشطتها فالمنتجات تطرح للمجتمع فتتحول المدخلات إلى مخرجات.

### دورة حياة التنظيم

١. مرحلة الابداع: تتميز هذه المرحلة بأنها مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم، وهي شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان، حيث تتصف بغموض الأهداف والحاجة الماسة للإبداع والابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساس لبقاء التنظيم واستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونه.
٢. مرحلة الجماعة: حيث تتضح وتتبلور الأهداف بشكل أفضل ولكن أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي تبقى أقرب للارسمية.
٣. مرحلة الرسمية والرقابة: يتم في هذه المرحلة وضع القواعد وإجراءات العمل، وتتحد أدوار العاملين بشكل أكثر دقة
٤. مرحلة تطور الهيكل التنظيمي: يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادراً على الانتشار والتوسع في نشاطاته وما يقدمه من سلع وخدمات، ويزاد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور.
٥. مرحلة الضعف والانحدار: تتميز هذه المرحلة بمعايشة ظروف صعبة مثل النقد الكبير أو زيادة عدد المنافسين وتقلص حجم الحصة في السوق أو دمج أو إلغاء بعض المؤسسات مما يعكس سلباً على العاملين ويشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي.

**، الفصل الثاني،****تطوير نظريات التنظيم****مقدمة**

ترجع جذور نظريات التنظيم إلى بدايات الثورة الصناعية، والتي أدت إلى ظهور العديد من المشاكل الإدارية في المنظمات، ونتيجة لذلك قام الباحثين والمفكرين بدراسة هذه المشاكل دراسة متأنية للتوصل إلى حلول لها بمنهجية علمية من خلال تجريب الوسائل والبدائل الممكنة لحل هذه المشاكل والتوصل إلى نظريات ومبادئ إدارية تكون في متناول المديرين، ومن خلال ذلك تطورت نظريات التنظيم خلال الفترات الزمنية المختلفة وذلك منذ بدايات الثورة الصناعية وحتى الآن.

**المنظور الهدي في تطور نظريات التنظيم**

يرى أصحاب هذا المنظور أن التنظيم كيان اجتماعي هادف ينشأ بوعي لتحقيق أهداف محددة، ويتفرع هذا الرأي لاثنتين، هما: الاتجاه الأول:

يرى أن التنظيم بهدف إلى تحقيق أهداف محددة بشكل عقلاني وموضوعي وبما يحقق المصلحة التنظيمية

**الاتجاه الثاني:**

يرى أن أهداف التنظيم ليست بالضرورة أن تكون موضوعية، بل أهداف شخصية تقرر على ضوء الصراعات والمصالح لذوي النفوذ في التنظيم.

**تطور نظريات التنظيم**

الفترة الزمنية المنظور	١٩٣٠-١٩٤٠ المرحلة الأولى	١٩٤٠-١٩٦٠ المرحلة الثانية	١٩٦٠-١٩٧٥ المرحلة الثالثة	١٩٧٥-الآن المرحلة الرابعة
نوع التنظيم	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مغلق	التنظيم نظام مقترح	التنظيم نظام مقترح
الافتراضات والقيم الأساسية	اعتبار التنظيم آلة تهتم بتحقيق الكفاءة	اعتبار التنظيم كيان اجتماعي يهتم بالعلاقات الإنسانية	التنظيم يتفهم العوامل الموقفية واعطاء اهمية للتصميم التنظيمي	الاهتمام بالنفوذ والمصالح السياسية

**المنظور النظامي في تطور نظريات التنظيم****منظور نظامي مغلق**

وهي معزول عن البيئة المحيطة، أي أن كفاءة التنظيم تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات، وعمليات تشغيل ومخرجات.

**منظور نظامي مفتوح**

التنظيم كيان عضوي يتفاعل مع البيئة المحيطة، ويؤكد على أن كفاءة التنظيم تعتمد على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية والقدرة على إقامة علاقات ناجحة مع المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية وعلى القدرة على التعلم من التغذية العكسية

**مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي****نيقولا ميكافيلي**

ركز على القيادة وفرق بين مفهوم السلطة والقيادة وأكد على المنظور السياسي للتنظيم.

**آدم سميث**

ساهم في تحديد آليات زيادة الانتاج كما وكيفا من خلال مبادئ أساسية، وأكد على مفهوم تقسيم العمل والتخصص كشرطان لزيادة الانتاج.

**المرحلة الأولى: نظريات المدرسة الكلاسيكية في الادارة**

ظهرت نظريات هذه المدرسة في بداية القرن العشرين، وهي مدرسة سلطوية بيروقراطية يحته تنظر للإنسان كآلة يمكن استخدامه وتحريكه بالترغيب والترهيب والرقابة الصارمة الدقيقة. وكان ماكس ويبر في ألمانيا أحد المحللين لهذه الطرق وقوائمها ومن هذه النظريات:

- نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور.
- المبادئ التنظيمية لهنري فايول.
- النظرية البيروقراطية لماكس ويبر.

**أهم المفكرين ونظرياتهم في المدرسة الكلاسيكية:**

نظرية الادارة العلمية	فريدريك تايلور
النظرية العامة للإدارة	هنري فايول
نظرية البيروقراطية	ماكس ويبر

**الفكر التقليدي**

كان مع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن ١٩ ميلادي وبداية القرن ٢٠ كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محاورين:

- ✗ كفاءة زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة وبسرا في الأداء
- ✗ كفاءة تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات

**نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور.**

- بدأ تايلور حياته العملية في إحدى مصانع الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية
  - تدرج في العمل من عامل الى مساعد مهندس ثم إلى مهندس، حيث حصل على بكالوريوس الهندسة اثناء العمل.
  - أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث بمنهجية علمية تجريبية.
  - نشر تايلور أفكاره في كتاب "الإدارية العلمية في عام ١٩١١"
- ونتيجة لخبرته العملية الطويلة لاحظ تدني مستوى الانتاجية في المصنع وعدم ملائمة الادوات المستخدمة في الانتاج وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الانتاج ، ولحل هذه المشاكل قام بالعديد من التجارب.

**مبادئ نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور.**

- ☒ ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين بطرق تعتمد على الدراسة العلمية كل خطوة من خطوات العمل.
- ☒ ضرورة تحمل الادارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم.
- ☒ ضرورة تعاون الادارة والعاملين لتحقيق اهداف التنظيم
- ☒ ضرورة توزيع المسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم.
- ☒ ضرورة تعاون الادارة والعاملين لتحقيق اهداف التنظيم
- ☒ ضرورة توزيع المسؤولية عن العمل بين الادارة والعاملين بحيث تقوم الادارة بالتخطيط والإشراف، بينما يقوم العاملين بالتنفيذ.
- ☒ اختيار العاملين بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم.
- ☒ تصميم نظام حوافز يتناسب مع إنتاجية الموظف.
- ☒ مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

**المبادئ التي توصل اليها فريدريك تايلور**

كذلك فقد كان تايلور مدافعاً قوياً عن تطابق الصفات البدنية لأبعاد المهمة التي يتعين إنجازها، فقد رأى تايلور أن كل مهمة من مهام العمل تلائم أحد الأفراد أكثر من الآخرين، لذا فقد كانت السمات الجسدية للعامل والمتمثلة في القدرة الإنتاجية، ومثانة العضلات، ومقاومة الإجهاد هي أهم العوامل التي يتم على أساسها اختيار العاملين، ورأى تايلور أن هناك عنصراً آخر يجب أن يضاف إلى هذه المعادلة ويتمثل ذلك في تغيير نظام الدفع السائد في هذه الأثناء من نظام الأجر بالساعة إلى نظام الأجر المرتبط بكمية الإنتاج.

**النظرية العامة للإدارة لهنري فايول**

١. كان يعمل مديراً لأحد الشركات في بلده فرنسا.
٢. تعلم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل المستويات.
٣. حدد أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساساً مهماً لزيادة الانتاج.

**هنري فايول والمبادئ التنظيمية**

١. ضرورة تقسيم العمل على اساس التخصص
٢. توزيع السلطات والمسؤوليات بشكل متوازن
٣. الانضباط والالتزام الوظيفي
٤. وحدة الامر.
٥. اولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
٦. وجود نظام اجور وتعويض عادل.
٧. وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية
٨. التسلسل الرئاسي.
٩. التمسك بالنظام كأساس للعمل والعلاقات.
١٠. الاستقرار الوظيفي من خلال تخطيط القوى العاملة
١١. تشجيع المبادرة الفردية
١٢. تشجيع روح الفريق.
١٣. الاستقرار الوظيفي
١٤. المبادرة.

**النظرية البيروقراطية لماكس ووبر**

- ☐ استاذ جامعي في الجامعات الألمانية.
- ☐ كان يبحث عن اسباب تخلف المجتمع الالمانى عن المجتمعات الأوربية الأخرى.
- ☐ وتوصل الى نظرية عامة حول تطور المجتمعات.

**نظرية تطور المجتمعات لماكس ووبر****مرحلة السلطة التقليدية**

تتبع شرعية القادة السياسيين الاداريين من اصول تقليدية مثل، الوراثة، الجاه والأداء الاداري بدائي وغير كفاء.

**مرحلة السلطة الكارزمية**

تمتع القائمين على السلطة بصفات قيادية خاصة مما يؤدي الى وجود ادارة جيدة نوعاً ما.

## مرحلة السلطة القانونية

يشغل الوظائف الإدارية أشخاص تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين (مرحلة البيروقراطية) يرى Weber أن التنظيم الأفضل للمنظمات هو الذي يقوم على السلطة القانونية المنطقية وهو ما يعرف بالبيروقراطية

## من أهم المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية حسب Weber

- يوظف الفرد على أساس عقد
- يتم التوظيف على أساس المهارات (شهادة، خبرة...)
- لكل فرد في المنظمة مجال صلاحيات محدد
- السلطة في العمل تخص فقط المهام المتعاقد عليها
- يخضع الأفراد إلى الرقابة في عملهم
- توجد إجراءات مكتوبة تبين كيفية العمل والتعامل مع حالات العمل
- المسؤول المباشر هو من يقرر الترقية

## خصائص النظرية البيروقراطية لماكس وبر

١. تقسيم العمل والتخصص
٢. التسلسل الرئاسي
٣. وضوح خطوط السلطة
٤. الجدارة في التعيين
٥. وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل
٦. التوثيق وتنظيم السجلات
٧. الرسمية في علاقات العمل
٨. الاجور والتعويضات العادلة

## عيوب النظرية البيروقراطية لماكس وبر

- الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد
- عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس.
- فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.
- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة
- قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تناسب مع الأنظمة والقوانين

## نظريات المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الانسانية

يقصد بالعلاقات الانسانية كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن اشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية

## ظروف بروز حركة العلاقات الإنسانية

تركز اهتمام المدراء منذ بداية حركة الادارة العلمية على النواحي الفنية (ترتيب منطقة العمل ودراسة الحركة والزمن والانتاج) مما أغفل كثير من النواحي والمواقف الإنسانية التي تؤثر على الانتاج. وبعد الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٤م بدأ كثير من المدراء يكتشفون بأن العامل هو انسان له شخصيته المستقلة وأن ليس أداة من أدوات العمل وأن كثيرا من إشكاليات العمل تستلزم حلاً إنسانياً قد لا يجدي معها الحلول الفنية.

## أسباب دراسة العلاقات الإنسانية

- ✦ ظهور الحركات النقابية
- ✦ زيادة ثقافة العامل
- ✦ تقدم البحوث الإنسانية والتطبيقية
- ✦ كبر حجم المنظمات
- ✦ التخصص وتقسيم العمل
- ✦ زيادة تكلفة العمل والإنتاج
- ✦ ارتفاع المستوى المعيشي

## أهم علماء نظرية العلاقات الإنسانية

تجارب الهوثورن	التون مايو
نظرية X, y	دوجلاس ما كجر يجو
	وارن بينس

## التون مايو: تجارب الهوثورن

تمت هذه التجارب في مصنع هوثورن - وسترن الكتريك: وهي مجموعة تجارب هدفت إلى معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال:

- ☒ الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل
- ☒ ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل.
- ☒ الأجر وأثارها على الإنتاجية.



- ✗ الجماعات غير الرسمية في محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية
- ✗ مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين

#### نتائج تجارب الهوثورن

- ✗ العامل ليس أداء طيبة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت
- ✗ تؤثر الجماعة التي ينتمي إليها العامل على جوانب عديدة من سلوكه
- ✗ علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ومعنوياته مهمة للغاية
- ✗ أن هناك أنواع متباينة من الإشراف على العاملين، وأكثرها فعالية تلك التي تعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

#### دوجلاس ماكجريجور ونظرية x, y

##### (1) نظرية (x):

الذي صاغ هذه النظرية هو دوجلاس ما كجريجور وهو ينتمي الى المدرسة الإنسانية في الإدارة إلا ان هذه النظرية التي صاغها تعد امتدادا فكريا للمدرسة الكلاسيكية. وضع دوجلاس نظريته الاولى x وهي تنظر نظره سلبية للعاملين وطالب الإدارة ان تعاملهم على اساس هذه النظرة. وتقوم هذه النظرية على الأسس التالي:

##### ■ كيفية معاملة الافراد طبقا للنظرية؟

- يجب ان يجبروا على العمل ويجب ان يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من اجل الحصول على الانتاج اللازم لتحقيق الاهداف.
- هل نجحت هذه النظرية؟
- رأى ماكجريجور فيما بعد ان اساليب العمل المبنية عليها تفشل في حفز الافراد لتحقيق الهدف المطلوب. لذلك حاول ان يضع نظرية اخرى على عكس الاولى تتضمن نظرة ايجابية عن العاملين وهي نظرية (y)

##### (٢) نظرية (y): وتقوم على الاسس التالية:

- يجب الفرد العمل بطبعه.
- يجب الفرد تحمل المسئولية بطبعه.
- الفرد لديه طموحات عالية.
- الفرد نشط بطبعه ولديه قدره على الابداع في حل المشاكل اذا اتبحت له الفرصة

##### الفرق بين النظريتين:

- يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (x) المدرسة الكلاسيكية ويعاملون الانسان كآلة.
- يتبع المديرون الذين يؤمنون بالنظرية (y) المدرسة السلوكية.

#### مساهمات وارن بينس

رأى ضرورة ايجاد تنظيمات أكثر انسانية وديمقراطية ولا مركزية تعتمد على وجود جماعات العمل وروح الفريق، واقترح تنظيمات أكثر مرونة وتفاعلاً مع المجتمع سماها التنظيمات الأدهوقراطية.

#### انتقادات موجهة للمدرسة الانسانية

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج
- التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية
- معرضتهم لرجال الأعمال في المجالات التي تناقض مصالحهم
- علماء النفس والاجتماع يرون أن النتائج محدودة ولم تضيف جديدا
- رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حولا جذرية للوصول إلى علاقات أفضل
- إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.
- لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية

#### المرحلة الثالثة: النظريات الموقفية

تتلخص الفكرة الاساسية في هذه النظريات بأنه ليس هناك تنظيماً مثالياً أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف، فهناك عدة عوامل وظروف تؤثر على العمل وتقتضي التكيف معه، فالتنظيم الإداري لمنظمة ما يتوقف على مجموعة العوامل والمحددات منها طبيعة المهمة، وطبيعة وكفاءة العاملين، ونمط شخصية المدير ونقاط القوة والضعف عنده، وطبيعة الظروف التي يعمل فيها التنظيم ومدى وضوحها.

- نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية أو الكلاسيكية الحديثة حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال.
- تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية، مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة.

#### ثالثاً: المدرسة السلوكية

١. **بري سيمون (Simon):** أن طريقة الافراد في صنع القرار تعد مدخلا لفهم السلوك الفردي.
٢. **أسهم ليكرت (Ikkert):** في المدخل السلوكي عندما أوضح أن رضا الافراد العاملين يزداد عندما يكون النمط القيادي قائما على أساس المشاركة.
٣. **تري نظرية الادارة الموقفية:** أن المدير يجب أن تكييف موقفه ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة.

#### خصائص الفرد في المدرسة السلوكية

١. ليس سلبياً بطبعه ولا يكره العمل
٢. لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
٣. لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز.
٤. يسعى أن يكون ناصحاً وناجحاً في عمله.
٥. يرغب في الاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة.
٦. يسعى لتحقيق تعادل وتمائل بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة

٧. لديه حاجات مادية وغير مادية.

على الإدارة أن تكون إدارة مشتركة وإستشارية.

إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات

تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد

ضع الثقة في الأفراد

الاعتقاد بأن رقابة الفرد على نفسه من افضل أنواع الرقابة

المرونة في تصميم العمل

وضع أنظمة لتفويض السلطات

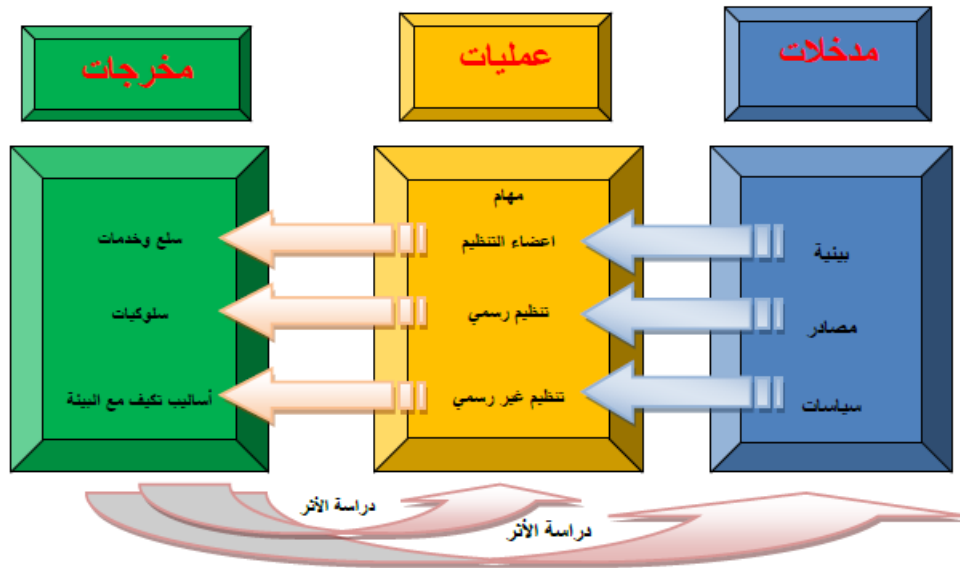
اهتمت بالجوانب السلوكية وأهملت الجوانب الإدارية والتنظيمية

عجزت عن إيجاد جوانب محددة أو أسلوب معين يمكن اعتماده لحل مشكلة التوفيق بين رغبات وأهداف العاملين وغايات وأهداف الإدارة.

اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات. وأشاروا الى انها تتكون من وحدات فرعية تتفاعل فيهما بينها وانها تشبه الكائن الحي في حاجتها الى البقاء والاستمرار من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية. وتدعو هذه المدرسة الى ضرورة مراعاة العناصر التالية عند تحليل أي منظمة:

- المدخلات: ويقصد بها جميع الإمكانيات الداخلة الى المنظمة من بيئتها الخارجية مثل (الإمكانات البشرية - المادية - المعنوية).
- المخرجات: ويقصد بها كل ما يخرج من المنظمة من منجزات سلعا كانت او خدمات.
- العمليات: وتعني كافة الأنشطة والممارسات المبذولة داخل المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات.
- التغذية المرتدة: ويقصد بها معرفة عمليات التأثير المتبادل بين المخرجات والبيئة والمدخلات سواء كانت تأثيرات سلبية أو موجبة.

#### عناصر النظام



#### نظريات المرحلة الرابعة

تم التأكيد على ضرورة النظر الى المنظمات باعتبارها مسرحاً سياسياً تلعب فيه القوى والمصالح دوراً كبيراً في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي، حيث يلعب المديرون واصحاب المصالح المختلفة دوراً كبيراً في تحديد ماهية الاهداف التنظيمية وفي نوعية التكنولوجيا التي تخدم مصالحهم الذاتية والتي ليست بالضرورة مصالح التنظيم.



**المحاضرة الثالثة**

**الفعالية التنظيمية**

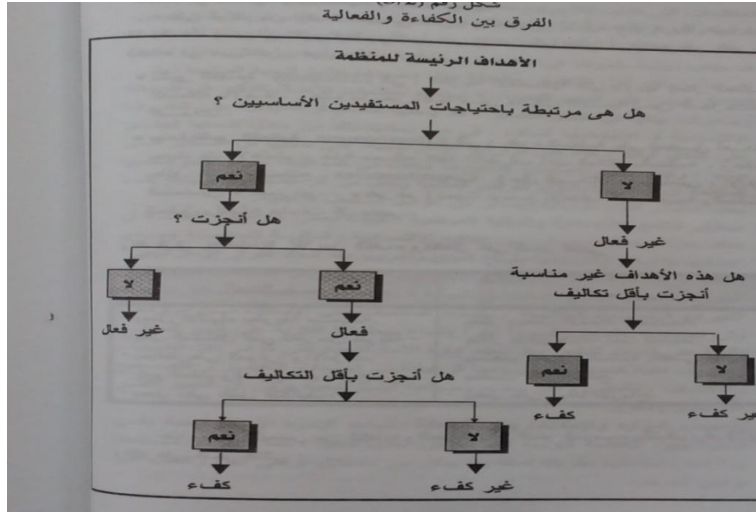
**الكفاءة والفعالية**

- الكفاءة: الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يعبر عنها من خلال النسبة بين المخرجات / المدخلات.
- الفعالية: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، مثل (الملاك، العاملين، الإدارة، المورددين، العملاء).

**الفرق بين الكفاءة والاستراتيجية**

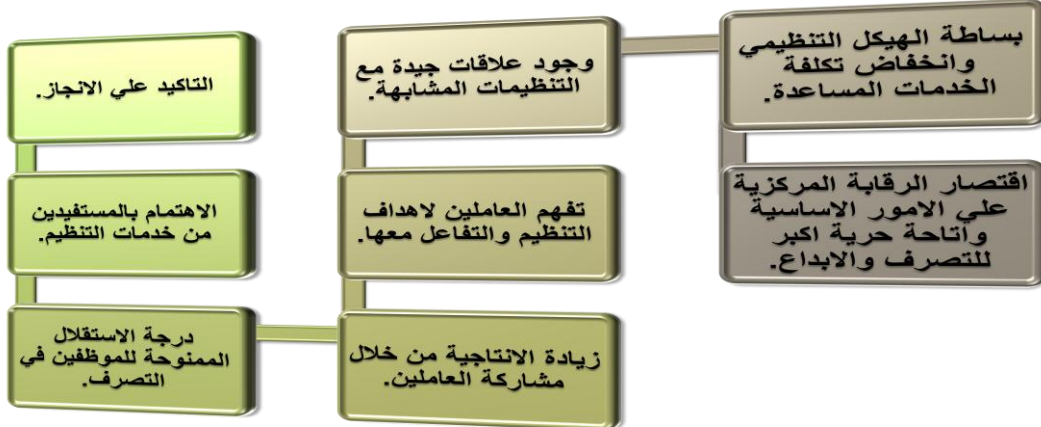
الفعال	الكفاء
١. يفكر ويعمل الأشياء الصحيحة.	١. يعمل الأشياء بطريقة صحيحة.
٢. يبتكر بدائل خلاقية لحل المشاكل.	٢. يحل المشاكل التي تعترض طريقه.
٣. يستخدم الموارد المتاحة بأقصى مثالية.	٣. يحافظ على الموارد والأدوات.
٤. يحصل على النتائج.	٤. يبتع النظام والمنهج الموضوع.
٥. يعمل على زيادة الأرباح.	٥. يعمل على تقليل التكاليف.

**الفرق بين الكفاءة والفعالية**



- ولهذا قد يكون التنظيم:
- كفاء وفعال.
  - كفاء وغير فعال.
  - فعال وغير كفاء.
  - غير فعال وغير كفاء.

**خصائص المنظمات المبدعة/ الفعالة**



**مداخل مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية**

١. القدرة على تحقيق الأهداف.
٢. المدخل التنظيمي.

- ٣.مدخل القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة في التنظيم.
- ٤.مدخل القدرة على التوافق بين القيم والمصالح المختلفة.
- ٥.مدخل إدارة الجودة الشاملة.

### أولاً: مدخل القدرة على تحقيق الأهداف الفعالية التنظيمية:

- وهي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها. وذلك من خلال:
- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- توجيه كافة الموارد المادية و البشرية من أجل تحقيق الأهداف، فكلما زادت قدرتها على تحقيق الهدف زادت فعاليتها.
- ومن ضمن الأهداف المألوفة للحكم على فعالية التنظيم:
- تأدية المؤسسة للخدمات المطلوبة منها بشكل جيد، وبتكلفة منخفضة.
- التفوق على المنافسين.
- التوسع والانتشار.
- الحصول على حصة معينة من السوق.

### عيوب مدخل القدرة على تحقيق الأهداف

- التركيز على المخرجات وإهمال المدخلات و العمليات التحويلية.
- صعوبة الاعتماد على الأهداف كمعيار وحيد للفعالية فالمنظمة نظام اجتماعي مبني على تفاعلات داخلية وخارجية.
- تعامل المنظمة مع العديد من الأهداف المتباينة: مثل هدف انتاج سلع ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة.
- تعامل المنظمة مع بيئة متغيرة: فالأهداف عرضة للتعديل و التغيير المستمر.
- عدة مستويات من الأهداف: استراتيجية، متوسطة المدى، قصيرة المدى.
- فأهداف الجامعات، تتمثل في التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، ولكن يوجد العديد من الأهداف الاستراتيجية والادارية والتشغيلية، فمثلاً:
- هدف استراتيجي(طويل المدى) : قيادة المجتمع.
- هدف متوسط المدى: ايجاد بنية تحتية تتمثل بتأهيل الكوادر التدريسية والبحثية والمختبرات اللازمة.
- هدف قصير المدى: استخدام البرامج الأكاديمية والتدريبية ومراكز البحث.

### ثانياً: المدخل النظمي

- النظر الى التنظيم باعتباره كياناً مركباً، يتكون من العديد من الأنظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها الخاصة بها.
- الفعالية هي: قدرة المنظمة على تحقيق كافة الأهداف المتعلقة بالأنظمة المترابطة للمنظمة، سواء مدخلات، عمليات تشغيل، مخرجات. ولتحقيق ذلك يجب التركيز على ضرورة :
- القدرة علي اقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول علي المدخلات وتصريف المخرجات.
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الانتاجية او التحويلية.
- وضوح خطوط الاتصالات.
- مستوي مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه.
- مستوي مقبول من الرضا الوظيفي.

### ثانياً: عيوب المدخل النظمي

- صعوبة قياس المؤشرات البيئية.
- الجدوى من قياس الوسائل أقل أهمية من قياس الأهداف نفسها كمؤشرات على نجاح التنظيم وفعاليتها.

### ثالثاً: القدرة على ارضاء الجهات الاستراتيجية المؤثرة علي التنظيم

- الفعالية التنظيمية: القدرة على تلبية مطالب الجهات الاستراتيجية المؤثرة عليه، والتي يعتمد عليها في استمراره وبقائه.
- وتعتبر المنظمات بمثابة منابر سياسية يتنافس عليها اصحاب المصالح المختلفة للحصول علي الموارد.
- ان للأطراف المؤثرة مصالح واهداف متعارضة مما يجعل تحقيقها دون تعارض امر في غاية الاهمية.ولذا فان فعالية التنظيم تتمثل في المهارة والقدرة علي ادارة التناقضات والخروج بأكبر ربح وقلل الخسائر.
- يجب علي المديرين تحديد الاطراف ذات التأثير علي المنظمة وعلي استمرارها، وتحديد القوة النسبية لكل طرف، والاستراتيجيات المختلفة للتعامل معها.ويوضح في الجدول التالي:

المعايير	المؤثرون والاسراتيجيون
عائد الاستثمار، النمو في الارباح	المالكون
الاجور، المزايا الاخرى، الرضي عن العمل	الموظفون
السعر المناسب، نوعية السلعة او الخدمة	العملاء
الرضي عن الدفعات، امكانيات البيع المستقبلية	الموردون
القدرة علي دفع الديون	الدائنون
اجور ومزايا عمل منافسة، وظروف عمل جيدة، الرغبة بالتفاوض العقلاني	اتحادات العمال
العمل وفق القانون، تجنب المخالفات	الجهات الحكومية
التفاعل والتعاون بشأن الشئون المحلية، عدم الاضرار بالبيئة	الموظفون المحليون

**رابعاً: مدخل القدرة علي التوافق بين القيم :**

- يقوم علي افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية يتفق عليه الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الاهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها، إذ أن، معيار الفعالية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائمين على عملية التقييم،
  - يقوم أيضا علي الاهتمام بالوسائل والاهداف في تقييم فعالية التنظيم
  - يهتم بتحديد كافة القوى المؤثرة علي التنظيم وتقييمها من اجل نجاحه وفعاليتة. لذلك لابد لأي تنظيم من تحديد المصالح المختلفة التي لابد من خدمتها وترتيبها في قائمة واحدة يتشكل منها معايير خاصة لكل تنظيم وحسب طبيعة العمل.
  - ينظر الي التنظيم من منظور المرحلة التي يمر بها:
  - **ففي مرحلة التكوين والابداع:** تحتاج المنظمة في سعيها للتكوين وسلوكها طريق الابداع إلى دعم خارجي مما يوجب عليه المرونة في التعامل والمستجدات وهو ما يؤكد عليه منظور نظرية النظام المفتوح.
  - **وفي مرحلة الجماعية:** تصبح الموظفون ضمن قائمة الجهات الاستراتيجية مما يوجب على التنظيم تبني نهج العلاقات الانسانية، الذي يعمل على تقوية الشعور بالولاء والانتماء وخلق الشعور بالتماسك.
  - **وفي مرحلة الرسمية:** يتركز الاهتمام على مختلف القوى المؤثرة على التنظيم سواء كانوا موظفين، أو حكومة، أو مستفيدين على الانتاجية والنظام. وهذا هو تركيز نظرية المنهج العقلاني.
  - **وفي مرحلة التطوير :** يصبح مجال الاهتمام موجهاً نحو التحكم بالبيئة الخارجية، وابداع قدر من المرونة في التنظيم تسمح بتأمين الموارد واستمرار النظام، وهو ما يؤكد عليه منظور النظام المفتوح.
  - **وفي مرحلة الضعف:** تحتاج المنظمة والقوى المؤثرة إلى قدرة أكبر على الابداع وهو ما تحتاجه في المرحلة الأولى للنمو، وهذا ما يؤكد عليه نموذج النظام المفتوح
- يعيب عليه مثل الاساليب السابقة مشكلة تحديد الاوزان النسبية للقوى المؤثرة بشكل دقيق.**

**خامساً: مدخل الجودة الشاملة**

- يؤكد هذا الأسلوب في قياس الفعالية على مؤشرات شاملة تشمل كل الأطراف ذات العلاقة القريبة والبعيدة بعمل التنظيم، إذ تعتمد الفعالية التنظيمية وفق هذا الأسلوب على الاهتمام بثلاث عناصر أساسية، وهي:
- التركيز على رضی العميل.
  - الاهتمام بالتحسين المستمر.
  - اعتماد نمط عمل الفريق.
  - **التركيز على رضی العميل:** ويعني الاهتمام باحتياجات العملاء الخارجيين(الزبائن) والداخليين(الموظفين)وذلك من خلال ايجاد علاقات قوية معهم للتعرف على رغباتهم وآرائهم.
  - **التحسين المستمر:** يعني ان لا يقتصر التحسين على التأكد من مطابقة الخدمة أو السلع للمواصفات بل يتم بذل قصارى الجهود لتحسين الخدمات والسلع والعمليات التي تتم من خلالها.
  - **التركيز على فرق العمل:** وتعني كسر الحواجز التقليدية بين المستويات المختلفة في التنظيم، وبين التنفيذ والاستشاريين وبين الوحدات المختلفة، من خلال تشكيل جماعات عمل تتحمل المسؤولية المشتركة عن الجودة الشاملة للخدمات والسلع المقدمة.

**كما يجب التأكد أن مسألة الجودة والاهتمام بها ليست قضية فنية متعلقة بأشخاص معينين دون غيرهم، بل جزءاً من كل خطوة في العمل وجزءاً هام من الوصف الوظيفي على كل موظف أن يتأكد منها**

**الخلاصة**

ينبني من الطرق السابقة لقياس الفعالية أنها جميعها ذات فائدة، ولكن لكل منها وقت ومرحلة مناسبة للاستخدام. ويمكن توضيح الظروف المناسبة لكل طريقة في الجدول التالي:

الظروف المناسبة	الاسلوب
إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس	مدخل تحقيق الأهداف
عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة	مدخل النظام
عندما تكون القوى المؤثرة قوية جداً ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها	مدخل القوى المؤثرة
عندما لا يكون واضحاً للتنظيم أي المجالات يجب أن تحظى بالتركيز، وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى.	مدخل ارضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة

## "الفصل الرابع"،

## ١- مفهوم الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل الرسمي من التقسيمات الداخلية، وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة والرقابة على ما يجري داخل التنظيم، وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها، وتظهر أهمية الهيكل التنظيمي في النواحي التالية:

- الأداة الرئيسية لتحقيق الأهداف.
- تحديد العلاقات التنظيمية.
- توضيح خطوط الاتصالات.
- التأثير على العلاقات مع البيئة الخارجية.
- تحديد دور الأفراد والعلاقات بينهم.

## ٢- أبعاد الهيكل التنظيمي

- ١- التعقيد والضخامة
- ٢- الرسمية والتقنين
- ٣- درجة المركزية.

## الفرق بين الكفاءة والفعالية

## أولاً: التعقيد والضخامة

التعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة أهمها تنوع الوحدات الادارية أفقياً، وعمودياً، وجغرافياً.

## أ- التقسيم الافقي:

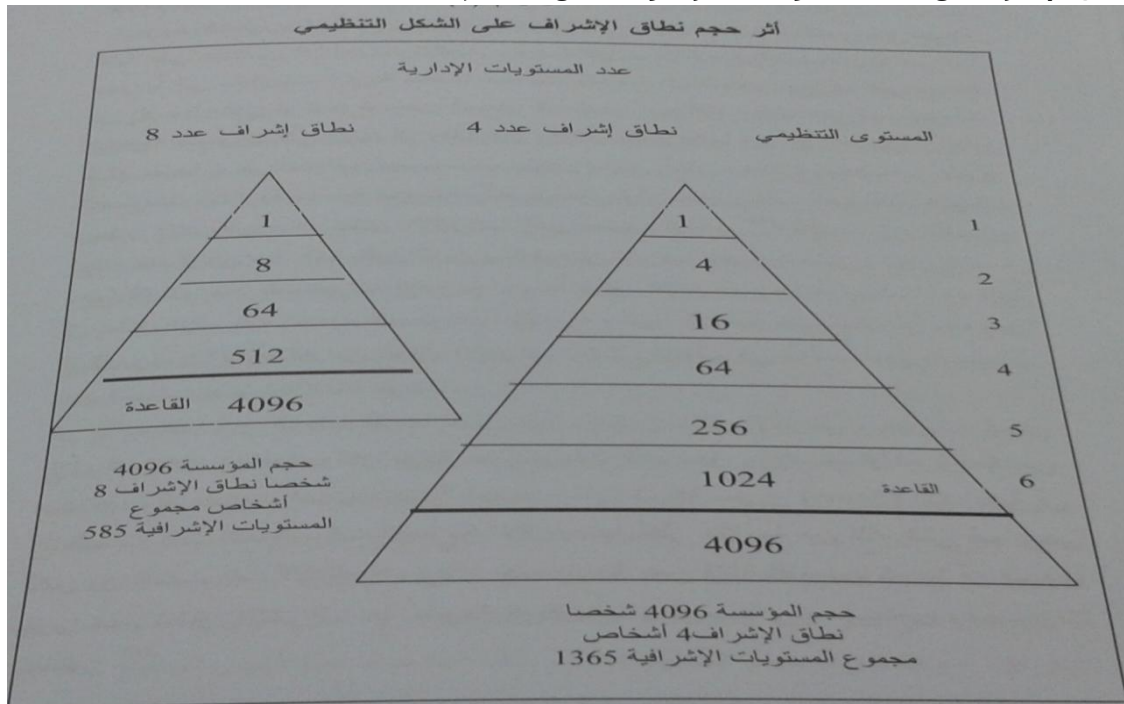
- يشير إلي انشاء عدد من الوحدات الإدارية يتولي كل منها القيام بوظيفة متخصصة، مثل إدارة الانتاج، والتسويق، والأفراد....الخ
  - هناك علاقة طردية بين تعدد وتنوع الوظائف وبين درجة تعقد التنظيم.
  - مبدأ التخصص إيجابياً علي كمية وجودة العمل.
- وتتعدد الاسس التي يمكن تقسيم الأعمال علي أساسها:

- ١- الوظيفة
- ٢- الخدمة المقدمة
- ٣- المراحل التي تمر بها الخدمة
- ٤- فئة المستفيد
- ٥- عدد العاملين
- ٦- المنطقة الجغرافية

## ب- التنظيم العمودي:

يزداد التنظيم تعقيداً مع زيادة الوحدات التنظيمية المتخصصة والتي توزعت أفقياً على عدد من الادارات والأقسام، ويستدعي هذا التوسع تقسيم هذه الوحدات عمودياً إلى مستويات إدارية متعددة، بحيث يشرف كل مستوي إداري علي عدد من الأعمال لكي لا تنحرف عن المسار المطلوب.

- كلما زاد عدد المستويات يكون هناك صعوبة في الاتصال والتنسيق والإشراف.
- يختلف عدد المستويات الإدارية من مؤسسة لاخري حتي لو تساوي عدد العاملين فيها، ويعتمد ذلك علي حجم نطاق الاشراف.
- كلما زاد نطاق الإشراف قل عدد المستويات الادارية وبدا شكل التنظيم بسيطاً.



ج- البعد الجغرافي:

- يؤثر علي درجة تعقيد التنظيم فيتمثل بعدد الفروع التابعة والتي تتوزع في المناطق الجغرافية المختلفة.
- إذ كلما زاد عدد الفروع زادت درجة تعقيد التنظيم والهيكل التنظيمية.

ثانياً: الرسمية

- تشير الرسمية إلي الدرجة التي يتم فيها تقنين قواعد وإجراءات العمل ، بحيث تتم تادية الأعمال بشكل محدد ومنمط.
- كلما زادت الرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلا.
- وتعد الخطوة الأولى لتحقيق الرسمية في العمل، هي وصف الوظائف.
- ويشير وصف الوظائف : وهي التي يتم من خلالها تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المطلوبة في كل وظيفة، والمؤهلات والخبرات المطلوب توافرها في شاغلها.
- تختلف درجة الرسمية من تنظيم لآخر باختلاف طبيعة العمل والمستوى الاداري.
- من السهل تحقيق الرسمية والتقنين في العمليات الروتينية وفي المستويات الادارية الدنيا وذلك عكس الأعمال المهنية والاستشارية وفي المستويات الادارية العليا، فهي تتطلب درجات من غير الرسمية.
- لا يشجع التقنين علي المبادرة والإبداع.
- يؤدي الالتزام بالوصف الوظيفي لكل وظيفة إلي:
- القدرة علي التنبؤ بسلوك العاملين لانهم يؤدون أدوارا محددة بدقة.
- الثبات والنظام في العمل.
- ضمان التنسيق والتناغم في العمل.
- يمكن الادارة من تعيين عاملين بمؤهلات عادية غير متخصصة.

الوسائل المتبعة في تحقيق الرسمية في السلوك:

- 1- انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع قيم وأهداف التنظيم
- 2- توضيح متطلبات الدور من خلال إعداد الوصف الوظيفي.
- 3- العمل علي ايجاد ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة
- 4- السياسات والتعليمات.
- 5- الأتمته أو الميكنة

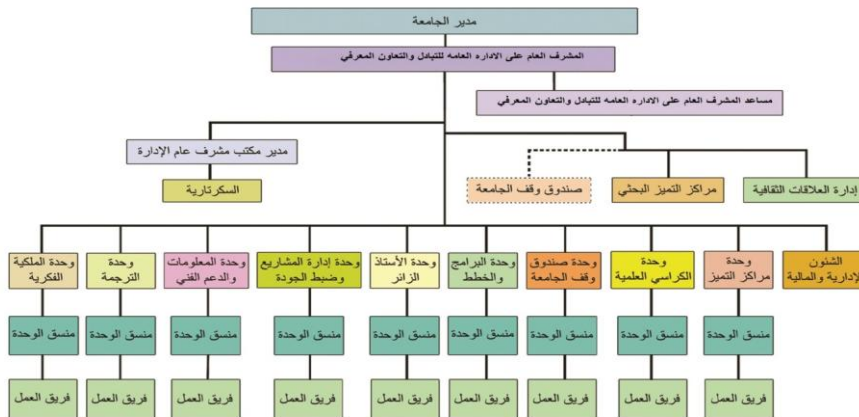
ثالثاً: المركزية

- اقتصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى إداري واحد، أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي، والمركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع، فعملية اتخاذ القرارات تمر بخطوات معينة، والتي تتمثل في( جمع المعلومات، تحليل المعلومات، تحديد بدائل الحل، اختبار البديل الأفضل، وتنفيذ القرار ومتابعته. ويصعب علي المدير القيام بها بالكامل
- وعلى الرغم من وجود سلطة غير رسمية، فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية.
- بالإضافة إلى أن وجود بعض التفويض في السلطات، فإن ذلك لا يغير من نمط المركزية.
- يعتمد الحكم علي وجود المركزية او اللامركزية علي أسلوب اتخاذ القرارات.
- مراحل اتخاذ القرار
- 1- مرحلة جمع المعلومات عن المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.
- 2- تحليل هذه المعلومات.
- 3- تحديد البدائل المختلفة.
- 4- اختيار البديل الافضل.
- 5- عملية التنفيذ والمتابعة

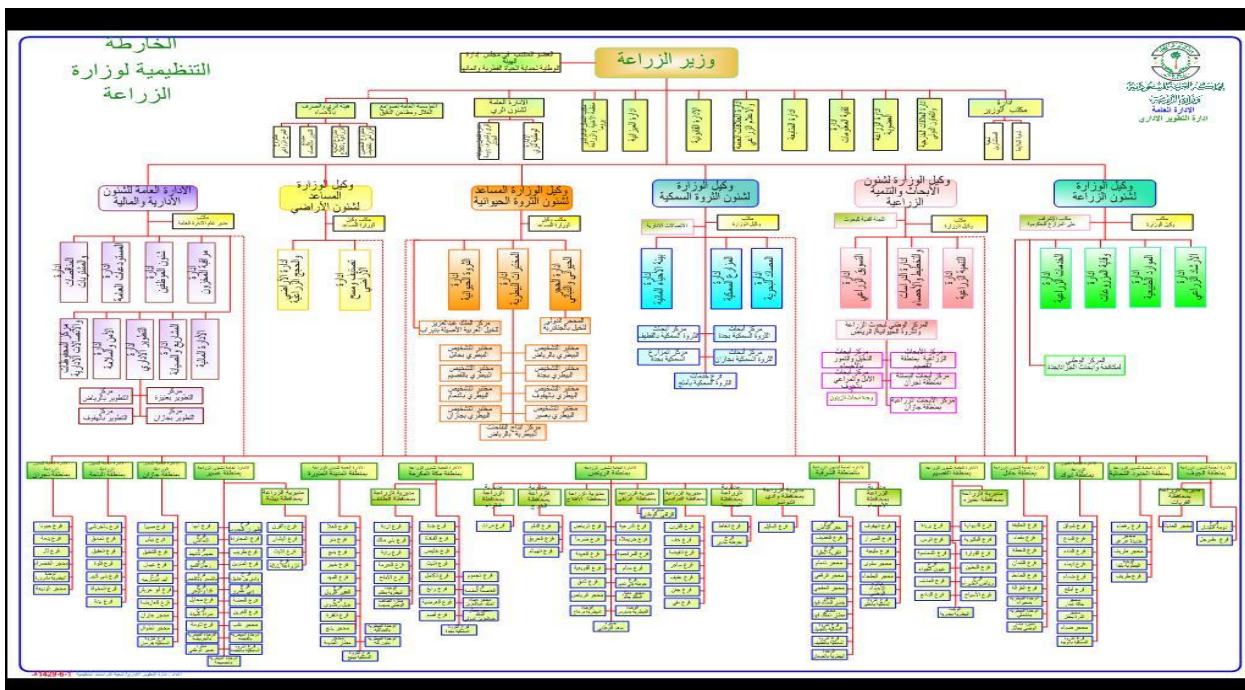
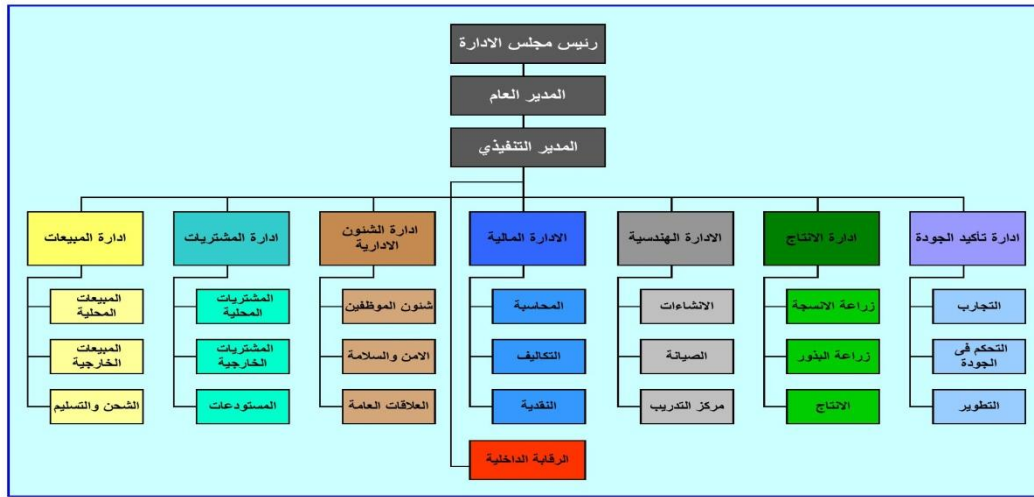
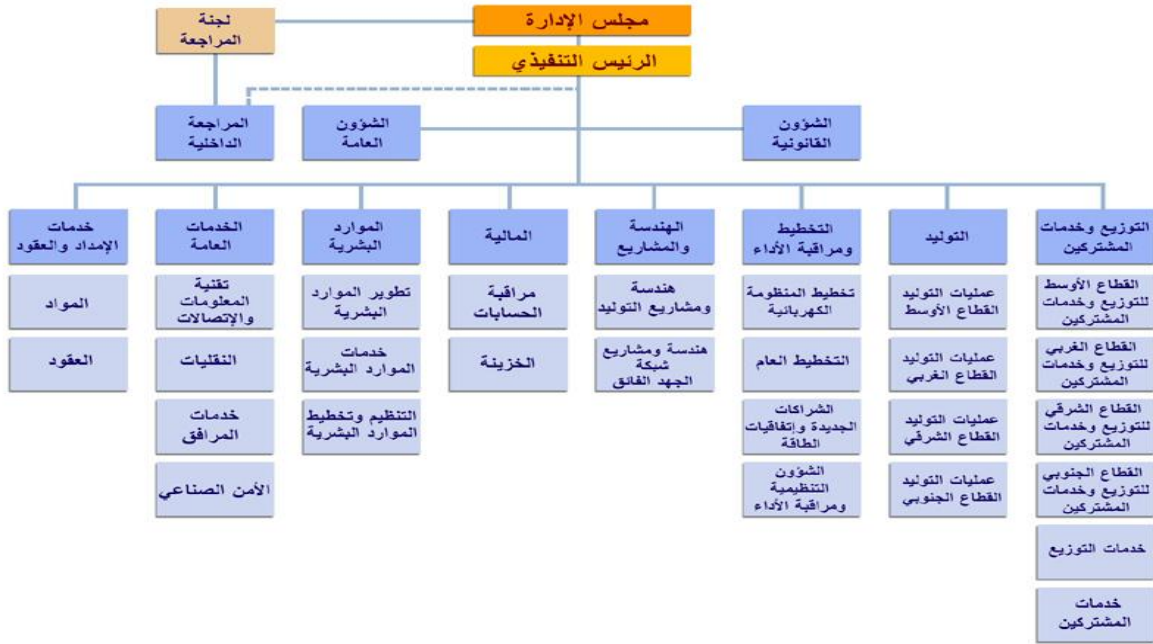
٢- العلاقة بين الابعاد المختلفة للهيكل التنظيمي

- العلاقة بين المركزية والتعقيد في الهيكل التنظيمي علاقة عكسية.
- العلاقة بين المركزية والرسمية.

- 1- تقوم التنظيمات التي يتصف عملها بالروتينية والتي تعتمد علي العمالة غير الماهرة بعملية تقنين واسعة للمهام والاعمال ويساعدها في ذلك اعتماد اسلوب مركزي في الادارة.
- 2- تقوم التنظيمات التي تعتمد علي الموظفين المهنيين بدرجة اقل من التقنين والرسمية واسلوب لا مركزي في الادارة.







Jeddah Community College



كلية المجتمع بجدة





**٣، الفصل الخامس،****الاستراتيجية****أولاً: مفهوم الاستراتيجية**

- أصل كلمة الاستراتيجية: ترجع إلى الكلمة اليونانية (Strategos) وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك.
- يعرفها قاموس المورد: على أنها علم أو فن الحرب أو وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية.

**إعداد الاستراتيجية****اعداد الاستراتيجية بشكل مسبق**

من اللازم أن تكون الاستراتيجية معدة سلفاً وواضحة المعالم، لتكون الأساس الذي يحكم كافة القرارات التي تتصل بمسيرة التنظيم، وذلك بافتراض امكانية التنبؤ بدرجة عالية من الثقة بالمستقبل وعلى أساس علمي.

**اعداد الاستراتيجية بشكل متدرج**

ينطبق هذا المفهوم من أن الاستراتيجية لا يمكن ان يتم اعدادها مسبقاً نتيجة التغيرات البيئية المستمرة، وبالتالي يجب إعدادها تدريجياً.

**الأنواع الرئيسية للاستراتيجيات المتبعة في المنظمات**

- ◆ استراتيجية الابداع: تركز على التميز والتفرد في مجال العمل بحيث يكتسب التنظيم شهرة في مجال ما، مثل ضبط جودة السلعة أو الخدمة كأساس لكسب ثقة العملاء.... مثل الساعات السويسرية والتي رغم المنافسة العالمية الحادة لها إلا انها لا تزال تحظى بالتفوق.
- ◆ استراتيجية التميز: تركز على خلق ولاء من قبل العملاء وذلك من خلال التجاوب مع رغباتهم، بحيث تتبلور صورة ذهنية خاصة لديه عن الجهة مقدمة الخدمة من خلال الاعلانات المتقنة، مثل: ماكدونالدز، بيبسي كولا تركز على هذه الاستراتيجية.
- ◆ استراتيجية التوسع والانتشار: تعتمد على التوسع المكاني بهدف الانتشار والوصول الى أكبر عدد ممكن من العملاء، ولو أدى ذلك انياً الى تقليل الربح أو حتى تحمل خسارة في سنوات التأسيس الأولى... مثل البنوك، أو بعض المؤسسات الحكومية.
- ◆ استراتيجية ضبط التكلفة: تركز على ضبط النفقات وتقليل التكلفة كأساس للحصول على أكبر حصة سوقية، مثل شركات صناعة السيارات اليابانية تتبع هذه الاستراتيجية للتنافس مع الشركات العالمية الأخرى.

**العلاقة بين الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي**

- هناك علاقة واضحة وخطية بين الاستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية
- هناك علاقة واضحة وخطية بين الاستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية والمركزية. وذلك بسبب:
- يتطلب تغيير الاستراتيجية تغييراً في نمط الهيكل التنظيمي حتى تتحقق الكفاءة.
  - يتطور التنظيم مع مرور الزمن من تطبيقات بسيطة الى تطبيقات أكثر تعقيداً، بسبب التطورات السريعة.
- قسم (مايلز) و(تشارلز) الاستراتيجية المتبعة في المنظمات الى أربعة أنواع رئيسية هي:
- ❖ استراتيجيات دفاعية:
    - تفترض وجود بيئة مستقرة، مما لا يحفزها على التوسع والبحث عن مجالات عمل جديدة ولا على تغيير الاستراتيجية المتبعة، اي انها تسعى الى الاحتفاظ بما لديها
    - تتميز هذه المنظمات ببساطة هيكلها التنظيمي.
    - من أمثلتها: المنظمات البيروقراطية، مثل الجامعات الحكومية
  - ❖ استراتيجيات مستقبلية:
    - نقبض للاستراتيجيات الدفاعية وتعتمد استكشاف الفرص الجديدة التي تعتبر المصدر الرئيس للأرباح.
    - تهتم بالأفكار الابداعية التي تمكنها من استشعار الاتجاهات والاحداث المستقبلية التي سيكون لها انعكاسات على مجالات عملها.
    - تستلزم هذه الاستراتيجيات وجود هياكل تنظيمية أقل مركزية، ودرجة أقل من الرسمية وبساطة أكثر في نمط التنظيم.
    - مثل الجامعات الخاصة، في سعيها المستمر لتقديم برامج لا تقدمها الجامعات الحكومية
  - ❖ استراتيجيات تحليلية:
    - استراتيجية وسيطة بين الاستراتيجية الدفاعية والمستقبلية، فهي أكثر حذراً من الاستراتيجية المستقبلية ولكنها متقدمة عن الاستراتيجية الدفاعية، حيث تعتمد على التوسع ودخول مجالات استثمار جديدة بعد التأكد من النجاح في مثل هذه الاتجاهات.
    - التنظيم الذي يتناسب مع هذه الاستراتيجيات فهو يجمع بين التنظيم الثابت والمرن، اذ يكون هناك هيكلية ادارية تتسم بالثبات والرسمية، الى جانب وجود أقسام أخرى تتمتع بالحربة والمرونة.
  - ❖ استراتيجيات رد الفعل:
    - يكون سلوك المنظمات في هذه الحالة متقلباً وغير مستقر وغير فعال في القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة، وكل ما تقوم به المنظمة هو ردود أفعال جزئية على المتغيرات البيئية.
    - التنظيم الذي يتناسب في هذه الحالة، هو التركيز على التخصص وتقسيم العمل والاهتمام بالرسمية والمركزية في اتخاذ القرارات.

الخصائص الهيكلية	طبيعة البيئة	الأهداف	الاستراتيجية
رقابة محكمة، تقسيم شامل للعمل، رسمية عالية، مركزية	مستقرة	الاستقرار والكفاءة	دفاعية
رقابة محكمة على النشاطات المالية، ورقابة أخف على النشاطات الجديدة	متغيرة	الاستقرار والمرونة	تحليلية
هيكل تنظيمي بسيط مستوى متدن من تقسيم العمل والرسمية والا مركزية.	متغيرة	المرونة	مستقبلية

## "الفصل السادس"

## التكنولوجيا

## ١- مفهوم التكنولوجيا

- ❖ كلمة التكنولوجيا مشتقة من الكلمة اليونانية (Tekhnologia)، الشق الأول من الكلمة باللغة الإنجليزية (Techne) يعنى الحرفة أما الشق الثاني (Logia) فيعنى دراسة شيء
- ❖ المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في اي نظام الى مخرجات
- ❖ مفهوم التكنولوجيا لا يقتصر على التطور في المعدات بل يشير ايضا الى المعرفة الفنية كجزء أساس من التكنولوجيا.. اذ يدخل ضمن نطاق هذا التعريف الطرق المتبعة في الانتاج.

## أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي

## دراسات جوان وورد:

- تمت هذه الدراسات اعتماداً على مائة مصنع في بريطانيا تراوحت في الحجم من صغيرة (٢٥٠) عامل الى مصانع كبيرة (أكثر من ١٠٠٠) عامل... وتم جمع معلومات متمثلة في: عدد المستويات الادارية، نطاق الاشراف، التكاليف الادارية، درجة الرسمية، معلومات مالية مثل الربحية. وتمكنت من تصنيف تلك الصناعات الى ثلاث فئات: هي:
- صناعات التكنولوجيا البسيطة.
  - صناعات تكنولوجيا الانتاج الكبير.
  - الصناعات التي تعتمد اسلوب العمليات الاوتوماتيكية.

## توصلت دراسة جوان وورد الى:

- تتدرج الصناعات في درجة تعقيدها ونطاق الاشراف وفقاً لنوع التكنولوجيا.
- وجود علاقة بين النواقي بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة وحجم التكاليف الادارية.
- أن كل نوع من التكنولوجيا يؤكد على وظيفة اساسية ويعتبرها أساس نجاحها:
- صناعات التكنولوجيا البسيطة: التطوير يعتبر سر النجاح.
- صناعات تكنولوجيا الانتاج الكبير: تخفيض التكاليف والجودة هي أساس النجاح.
- الصناعات التي تعتمد اسلوب العمليات الاوتوماتيكية: القدرة على التسويق هو اساس النجاح
- شكلت هذه النتائج بداية تحول من نظريات المبادئ الادارية الى النظريات الموقفية.

## دراسة تشارلز بيرو:

- ❑ تنطلق دراسة بيرو لموضوع التكنولوجيا من أنها تعني المعرفة وليس الآلة.
- ❑ يركز هذا المفهوم على التكنولوجيا على ناحيتين من المعرفة هما:
- درجة اتباع إجراءات البحث التحليلية والمنطقية في حل المشاكل في العمل.
- عدد وتنوع المهام ودرجة روتينيتها أو مستوى تعقيدها.
- ❑ صنف بيرو التكنولوجيا وفقاً للأساس المعرفي الى اربعة أنواع:
- تكنولوجيا روتينية: ليس فيها أعمال استثنائية، بل مهام سهلة الحل، مثل موظف الكاونتر في بنك.
- تكنولوجيا أو مهام غير روتينية: تنصف بكثرة وتنوع الأعمال، مثل التخطيط الاستراتيجي، أو إعداد البحوث العلمية.
- تكنولوجيا هندسية: وجود عدد كبير من المشاكل المختلفة التي يجب التعامل معها بطريقة عقلانية.
- تكنولوجيا حرفية: تتعامل مع قضايا تتكرر مع مرور الوقت وغير متنوعة كثيراً، وتستلزم خبرة خاصة.

## العلاقة بين التكنولوجيا ونمط الهيكل التنظيمي كما يراه بيرو

نوع التكنولوجيا	درجة الرسمية	درجة المركزية	نطاق الاشراف	التنسيق والرقابة
روتينية	عالية	عالية	كبير	التخطيط والاجراءات الصارمة
هندسية	متدنية	عالية	متوسط	التقارير والاجتماعات
حرفية	متوسطة	متدنية	ما بين المتوسط والكبير	الاجتماعات والتدريب
غير روتينية	متدنية	متدنية	ما بين المحدود والمتوسط	الاجتماعات ومعايير الجماعة

## أثر التكنولوجيا على نوع الاستراتيجية

## دراسة جيمس تومبسون:

## صنف التكنولوجيا الى ثلاثة أنواع:

- ❑ **التكنولوجيا المتسلسلة:**
- ❑ تتميز بأن عمليات الانتاج تمر بخطوات متتابعة ومرتبطة ببعضها البعض، حيث لا يمكن الانتقال الى مرحلة قبل اتمام المرحلة السابقة لها، مثل العمل في المصانع وعلى خطوط الانتاج.
- ❑ المشكلة الرئيسية التي تعاني منها المؤسسات التي تتبع هذه التكنولوجيا، يقع في جانب المدخلات والمخرجات، حيث لا تضمن المنظمات وصول المدخلات بالكميات والالوقات المناسبة مما يعيق عملية الانتاج بالإضافة الى عدم تصريف المخرجات.
- ❑ الاستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، التكامل للأمام أو للخلف أو في الاتجاهين.
- ❑ **التكنولوجيا الوسيطة:**
- ❑ يتركز دور التكنولوجيا الوسيطة في التوفيق بين جانب المدخلات وجانب المخرجات.

- المشكلة الرئيسية تتمثل في الغموض وعدم التيقن وفي الاعتمادية الكبيرة على العملاء في جانب المدخلات والمخرجات. مثل التكنولوجيا المستخدمة في البنوك الذي يقوم على الوساطة بين المودعين من جانب (المدخلات)، والمقترضين من جانب آخر (المخرجات)
- الاستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، هي زيادة عدد العملاء من الجانبين.
- **التكنولوجيا المكثفة:**
- يتركز اهتمام المنظمات التي تستخدم هذه التكنولوجيا على فعالية الاداء من حيث سرعة تقديم الخدمة وتحسين جودتها أكثر من الاهتمام بالربحية وتقليل النفقات.
- تنطبق بدرجة كبيرة على القطاع الحكومي الذي لا يهدف أساساً لتحقيق الربح.
- الاستراتيجية المناسبة لهذه التكنولوجيا، استراتيجية تضمن التجاوب السريع وقدرة الحركة للتعامل مع الظروف وفي الوقت المناسب تماماً مثل المستشفيات، والاطفاء، والقوات المسلحة.

## "الفصل السابع"

## البيئة

## المنظمة كنظام مفتوح

- تمثل المنظمة مجتمع بشري يهدف لتحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال الاعمال المحددة و التفاعل مع البيئة و الظروف المحيطة.
- من هذا التعريف نستنتج ان:
  ١. المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الافراد
  ٢. تهدف المنظمات إلي تحقيق أهداف معينة
  ٣. تكون المنظمات نظام متكامل و متناسق
  ٤. تؤثر المنظمة على البيئة وتتاثر بها.

## ٥. مفهوم البيئة

- البيئة الداخلية: وهي المتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها مثل الموارد المادية والبشرية والمعنوية داخل المنظمة.
- البيئة الخارجية : وهي المتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها وتنقسم إلى:
  - ✓ البيئة العامة: المتغيرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات والأعمال بصفة عامة ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال :
  - العوامل الاقتصادية.
  - العوامل السياسية.
  - العوامل الاجتماعية والثقافية.
  - العوامل التشريعية والقانونية.
  - العوامل التكنولوجية.
  - ✓ البيئة الخاصة: المتغيرات الخارجية التي تؤثر بشكل خاص على منظمات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المنظمات، مثل:
    - المنافسون.
    - الموردون.
    - الوسطاء.
    - تكنولوجيا الصناعة.
    - العملاء.

## - أثر بيئة العمل على الهيكل التنظيمي

## دراسات بيرن وستولكر:

- بينت الدراسة أن الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات الدينامية، تختلف عن الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات المستقرة، حيث تتسم الهياكل التنظيمية التي تناسب البيئات الدينامية بـ:
- المرونة.
  - نمط الاتصالات الأفقية.
  - تأثير الخبرة والمعرفة في هذه البيئة يكون أكثر أهمية من المركز الوظيفي.
  - ليس هناك تحديد تفصيلي للمهام والمسئوليات.
  - تبادل المعلومات أكثر من إصدار الأوامر.
- وذلك بعكس الهياكل التنظيمية التي تناسب التنظيمات المستقرة، حيث تتسم بـ:
- التعقيد.
  - الرسمية.
  - المركزية.
  - تناسب أكثر المهمات ذات الطبيعة الروتينية.

## الهياكل ذات الطبيعة الميكانيكية والطبيعة العضوية وتأثيراتها

الخصائص	الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة الميكانيكية	الهيكل التنظيمي ذو الطبيعة العضوية
المهمة	دقيق	مرن
الاتصالات	عمودية	أفقية
الرسمية	عالية	متدنية
التأثير	عن طريق السلطة	عن طريق الخبرة
الرقابة	مركزية	متنوعة

**دراسة إمرى وترست:**

تم تقسيم البيئات إلى أربع فئات:  
 البيئة الهادئة نوعاً ما: وهي بيئة قليلة التعقيد، وفي ظل هذه البيئة يمكن العمل بشكل مستقل حيث لا تشكل البيئة تهديداً أو قلقاً كبيراً للمديرين.  
 البيئة الهادئة مع بعض التقلبات: وجود تغيرات متوقعة، وبالتالي استمرار التنظيم يعتمد على دقة التنبؤات مما يعطي أهمية كبرى لعملية التخطيط.  
 البيئة المزعجة المتغيرة: وجود تنافس بين التنظيمات لابد من أخذها في الحسبان عند عمل التنبؤات، وبالتالي لابد من تبني التنظيمات لأسلوب المرونة واللامركزية في العمل، والترحيب بالأفكار الجديدة من الجميع.  
 البيئة المضطربة المعقدة: تعتبر هذه البيئة الأكثر تعقيداً وتغييراً بسبب تداخل العلاقات مع التنظيمات الأخرى والتفاعل مع المجتمع والمنظمات الاقتصادية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير، وكل ذلك يستوجب التفكير بسياسات تنويع الخدمات ومجالات العمل.

**دراسة لورانس ولوريش:**

- توصل إلى أن التنظيم المرن وغير المعقد يناسب البيئات الأكثر تغييراً بينما يتناسب التنظيم الثابت والمعقد والرسمي مع البيئات المستقرة.
- يمكن تلخيص ما تم التوصل إليه في الدراسات والابحاث حول دور البيئة وتأثيرها على التنظيم في ثلاث متغيرات هي:
- القدرة
- درجة الاستقرار.
- درجة التعقيد.

## الفصل الثامن،

### الصراع على السلطة والنفوذ

#### المنظور السياسي

- يرى جون تشايلد أن الأشكال التنظيمية لا تتشكل وأن القرارات الادارية لا تتخذ على أسس عقلانية وموضوعية، ولا يحكمها فقط متغيرات موضوعية مثل: الاستراتيجية، الحجم، التكنولوجيا، والعوامل البيئية، فهو يرى أن الدور الرئيسي والاستراتيجي هو للمديرين ومراكز القوى التي تقول الأمور، حيث يحدد هؤلاء الاستراتيجيات والأهداف وسياسا التوظيف وصولاً الى تبني أنماط الرقابة واختيار الاشكال التنظيمية بما يتناسب مع مصالحهم.
- وفقاً للمنظور السياسي فإنه يصعب تحقيق العقلانية الكاملة في العمل الإداري، وذلك لأسباب عدة، منها:
  - (١) عدم توافر لمتخذ القرار الوقت أو المعلومات أو المال الكافي اللازم للوصول الى القرار الرشيد.
  - فالعقلانية: هي القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين خيارات عديدة على أساس جمع كافة المعلومات المتصلة بالقرار، والبحث عن مختلف البدائل الممكنة، والموازنة بين مزاياها وعيوبها.
- وفقاً للمنظور السياسي فإنه يصعب تحقيق العقلانية الكاملة في العمل الإداري، وذلك لأسباب عدة، منها:
  - (٢) إمكانية تغليب متخذي القرارات للمصالح الخاصة على مصالح التنظيم، إلى جانب تضارب المصالح الخاصة للعديد من متخذي القرارات.
  - (٣) وجود مصالح للانقلابات في مواقع السلطة في التنظيم تحاول حمايتها، وكثيراً لا تنسجم هذه المصالح مع مصالح التنظيم.

#### مصادر القوة والنفوذ

يختلف مفهوم القوة عن السلطة: السلطة: الحق القانوني في اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر للآخرين ووجوب من توجه لهم الأوامر بالطاعة. القدرة: القدرة على التأثير في سلوك الآخرين بشكل مقنع طوعاً وليس خوفاً من إجراءات عقابية

- ❖ المركز الوظيفي.
- ❖ امتلاك الموارد النادرة من أموال أو معرفة أو نفوذ.
- ❖ وجود شبكة من العلاقات مع ذوي النفوذ.

#### تعريف الصراع :-

يمكن تعريف الصراع على أنه تلك الحالة التي يبدو فيها أن هناك تعارض بين مصالح طرفين أو أكثر.

#### مراحل تطور المفهوم:-

##### المرحلة الأولى ← مرحلة الفكر التقليدي:

أن مختلف أنواع الصراع صار بالمنظمة ومخرب لمصالحها و واجب الإدارة هو التخلص منه بالقضاء عليه كلية بشتى الوسائل و التي من بينها استخدام قوة السلطة الرسمية.

##### المرحلة الثانية ← المدخل السلوكي:

أن الصراع أمر ضروري في مختلف المنظمات ولا يمكن تجنبه، وعلى الإدارة أن تحدد مستوى الصراع الذي يمكن قبوله عملياً في ضوء أهداف المنظمة و ظروفها.

##### المرحلة الثالثة ← المدخل التفاعلي "أو الوظيفي" :

أن الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط، بل أن له جوانب إيجابية ذات فائدة ومن ثم فإنه ليس من صالح المنظمة أن تخلو كلية من كل ظواهر الصراع بل أن هناك مستوى مرغوب من الصراع ينبغي أن تحرص الإدارة على وجوده وتتدخل في حالتيه: الأولى ← في حالة زيادة مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، ويكون التدخل هنا بغرض التخفيف حدة الصراع. الثانية ← في حالة إنخفاض مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المرغوب فيه، ويكون التدخل هنا لتنشيط الصراع.

#### أسباب الصراع داخل المنظمات:-

- (١) العلاقة الإعتمادية ← فحيث توجد العلاقة الإعتمادية بين الأفراد أو الجماعات تنشأ أسباب النزاع، والمقصود بالعلاقة الإعتمادية هو إعتماذ كل طرف على الآخر في القيام بنشاطه.
- (٢) تعارض الأهداف ← فعلى الرغم من أن جميع الوحدات داخل أي منظمة وخاصة الوحدات الرسمية منها تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة إلا أن ذلك لا يمنع من وجود نوع أو آخر من أنواع التعارض بين الأهداف الفرعية.
- (٣) التنافس على موارد محدودة ← فمن النادر أن يتوافر لأي منشأة جميع احتياجاتها من الأموال و الموارد و القوى البشرية من مختلف التخصصات.
- (٤) صراع الأدوار ← يعبر الدور عما ينبغي أن يقوم به الفرد وفقاً لمتطلبات واجباته الوظيفية وهناك بعض الأدوار تترتب على القيام بها صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم.
- صراع الدور الذي يكون مصدره شخص: واحد فالرئيس في علاقته بمرؤوسيه يطلب منهم مطالب متعارضة (فالمدير العام للشركة مثلاً يتوقع من نائبه لشئون الإنتاج أن يزيد حجم الإنتاج بمعدل ٥٢% وأن يحرص في نفس الوقت على تخفيض تكاليف المصنع بمعدل ١,٥% عن نفس الفترة.
- صراع الدور الذي يكون مصدره شخصين أو أكثر: فالمدير العام للشركة يتوقع من مدير الأفراد أن يركز عند التعيين في الوظائف الفنية مثلاً على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية، فيحين أن مدير الأفراد يكون مضطراً تحت ضغط النقابة أو قانون العمل أن يقبل نسبة من الأشخاص الأقل كفاءة فيقع في حيرة وضغوط.
- الصراع الناتج من التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية للفرد: فالمدير يكون مهتماً بالتركيز على تحقيق مستوى عالٍ من الجودة للمنتج ولكن تحت ضغوط جدول العمل قد يضطر إلى الاهتمام بالكم على حساب الكيف
- الصراع الناتج عن تعدد أدوار الفرد واختلاف مطلب كل دور: فمدير الإنتاج كعضو في لجنة الميزانية قد يكون مطالباً بتخفيض الإنفاق الرأسمالي في حين أن ذلك يتعارض مع مسؤوليته.
- (٥) تفاوت الصفات الشخصية ← كذلك فإن تفاوت الصفات الشخصية كالسن والقيم والمعتقدات و المستوى الثقافي يمكن أن تكون في حد ذاتها مصدراً من مصادر النزاع أو الصراع بين الأفراد أو الجماعات.

وقسم بعض الكتاب أسباب الصراع إلى:

#### أسباب تنظيمية:

- نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة.
- تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين.
- عدم وجود تعين واضح للدور والمهام.
- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت.
- تعدد المستويات الإدارية.
- محدودية الموارد.

#### أسباب شخصية:

- نمط وطبيعة بعض الشخصيات.
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين
- عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة.
- الآثار السلبية والإيجابية للصراع:-

#### أولاً: الآثار السلبية:

- (١) أن حدة الصراع بين الأفراد داخل المنظمة يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته.
- (٢) أن طول مدة الصراع يمكن أن يحدث آثار سلبية على كل من الصحة النفسية لبعض الأفراد.
- (٣) أن احتدام الصراع بين الأفراد يؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت والمجهود.
- (٤) قد يكون من بين النتائج الهامة لاحتدام الصراع افتقار الثقة بين الإدارة والعمال و لجوء العمال إلى عمليات الانتقام مثل تعطيل الآلات والمعدات.
- (٥) من بين النتائج الأخرى التي تترتب على احتدام الصراع لجوء بعض الأطراف إلى التزوير في البيانات والمعلومات.

#### ثانياً ← الآثار الإيجابية:

- (١) أن الصراع يشجع على الحلول الابتكارية حيث يحاول كل طرف أن يقدر ذهنه ويستغل كل ما لديه من قدرات.
- (٢) أن الصراع يساعد على إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد.
- (٣) أن الصراع يقود أحياناً إلى إحداث التغيير.
- (٤) إن الصراع ذاته قد يمكن الإدارة من اكتشاف طرق لعلاج المشكلات.
- (٥) أن الصراع قد يمكن من إزاحة الستار (الكشف) عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في العمل.
- (٦) قد يترتب على معالجة الأسباب الحقيقية للصراع بين وحدتين أو أكثر إلى دعوتهم للتعاون والتلاحم فيما بينهم أكثر ممن ذي قبل .

#### إدارة الصراع:

- الأولى ← إذا زاد المستوى الفعلي للصراعات عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف التخفيف من حدة الصراع.
- الثاني ← إذا قل المستوى الفعلي عن المستوى المرغوب فيه يكون التدخل هنا بهدف تنشيط الصراع.
- تدخل الإدارة لتخفيف حدة الصراع:-
- تستطيع الإدارة أن تتدخل للتخفيف من حدة الصراع في المنظمة من خلال المداخل و الطرق الآتية:-
- (١) مدخل الأحيار ← حيث تلجأ الإدارة إلى استخدام ما لديها من وسائل السلطة الرسمية لإجبار الطرف الآخر في الصراع أو لإجبار الأطراف المتصارعة على قبول حل معين.
  - (٢) مدخل المهادنة (مواجهه الشدة باللين) ← في بعض مواقف الصراع قد يترتب على مواجهة الشدة بمثلها.
  - (٣) مدخل التعاون ← ويفترض هذا المدخل انه ليس من الضروري في موقف الصراع أن يكون هناك مكسب لطرف معين على حساب خسارة الطرف الآخر.

#### ومن الاليات التنظيمية أيضاً لتخفيف الصراع

- التأكيد على أولوية الأهداف العليا.
- العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي ينور الصراع فيما بينهما نتيجة التداخل بينهما.
- العمل على زيادة الموارد المتاحة امام الجميع.
- التشاور والاتصال والبحث عن القواسم المشتركة.
- إيجاد اليات كافية لتنظيم الاعمال.
- زيادة التفاعل بين الموظفين مما يزيد من تفهم الجميع لاعمال بعضهم البعض وبالتالي تقليل التناقض.
- توحيد معايير التقييم واسس توزيع المكافآت.
- دمج الوحدات الادارية المتصارعة مما يجبر تلك الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش.

#### ومن الوسائل التي يمكن الاستعانة بها لتنشيط الصراعات داخل المنشأة ما يلي:-

- إحداث بعض التغييرات في نظام الاتصالات.
- إحداث بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي.
- إحداث بعض التغييرات السلوكية مثل خلق صراع الأدوار. وتنمية التناقض داخل الدور الواحد.
- تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة.



## "الفصل التاسع"

## مقدمة

تزداد الحاجة للتنظيمات المؤقتة (الأدهوقراطية) مع زيادة المطالب على التنظيمات، وتعدد النشاطات، وزيادة الحاجة للإبداع كبدائل للتنظيمات البيروقراطية التي سبقت الإشارة إليها، والتي تناسب البيئات المستقرة. مفهوم التنظيمات الأدهوقراطية مفهوم تجريدي شأن مفهوم البيروقراطية، فكلا المفهومين لا يصفان تنظيمات موجودة فعلاً، وإنما يمثلان أنماطاً نظرية تقترب أو تبعد منها التنظيمات الإدارية. وفيما يلي بعض الأشكال التنظيمية الأدهوقراطية:

## نمط المصفوفة

يشير هذا المفهوم إلى: تنظيمات إدارية تقوم على الاستعانة بمجموعة من الخبراء من العاملين في الوحدات التنظيمية الأساسية في التنظيم الرئيسي ليعملوا معاً تحت قيادة رؤساء مجموعات، بحيث يتولى رئيس كل مجموعة إدارة مشروع جديد، هذا جنباً إلى جنب مع وجود التنظيم الرئيسي. وتتمثل الميزة الأساسية لهذه التنظيمات بتوفير المرونة التي يفتقر إليها التنظيم البيروقراطي. وهناك عدة ظروف يتناسب معها وجود هذا النمط الذي يقوم على ازدواجية في التنظيم، ومنها:

- وجود ضغوط بيئية على الخدمات أو الوظائف التي تقدمها المؤسسة.
- وجود تداخل في الأعمال بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- إمكانية الاستفادة المثلى من الموارد الموجودة في التنظيم
- يوجد نوعين من التنظيمات التي ينطبق عليها وصف نمط المصفوفة، وهما:
- تنظيمات مصفوفة مؤقتة: ويرتبط بوجود مهمة أو مشروع معين الذي تم إنشاء التنظيم المؤقت من أجله.
- تنظيمات مصفوفة دائمة: ويستمر لفترة طويلة لا يعرف تاريخ نهائي لانتهاء منها، مثل افتتاح برنامج للدراسات العليا في كلية ما

## النظريات Z, J, A

- نظرية (A): النظرية الأمريكية في الإدارة: ويتسم بـ:
  - رقابة صارمة على العاملين.
  - التنظيم مصمم للتعامل مع حالات دوران عال.
  - تخصص وتقسيم للعمل بشكل دقيق.
  - سرعة تنقل الموظفين للعمل في المنظمات المختلفة للوصول إلى أعلى رواتب.
  - وجود فرص ترقية كثيرة لملأ الوظائف الشاغرة.
  - الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات.
  - الموضوعية في تقييم الأداء لصعوبة تعرف الرؤساء على المرؤوسين وذلك بسبب ضخامة المنظمات.
  - فرصة تنمية الالتزام والانتماء للعمل وتكوين صداقات قليلة.
- نظرية (J): النظرية اليابانية في الإدارة: ويتسم بـ:
  - تتم الرقابة على العاملين من خلال عملية تنشئة اجتماعية يتم من خلالها تلقين وغرس القيم التنظيمية في نفوس العاملين.
  - تتم حركية الموظفين بشكل أفقي من وحدة تنظيمية إلى وحدة تنظيمية أخرى داخل التنظيم نفسه.
  - يستدعى هذا التنظيم أن يطور الموظفون مهارات هامة تمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى.
  - اتخاذ القرارات تتم على أساس التشاور غير الرسمي.
  - العمل الجماعي وروح الفريق في العمل.
  - تتباعد عمليات التقييم ولا يتم التقييم بالضرورة بشكل سنوي.
  - استقرار وظيفية للعامل مدى الحياة.
  - الترقيات تتم ببطء وبعد مضي سنوات عدة.
  - الاهتمام برفاهية الموظف وتعتبر العنصر البشري العنصر الأهم في الموارد.

## خصائص المنظمات وفقاً لنظرية A ونظرية J

نظرية J الإدارة اليابانية	نظرية A الإدارة الأمريكية
توظيف مدى الحياة	توظيف لمدة قصيرة
مسار وظيفي عام	مسار وظيفي متخصص
اتخاذ القرارات بالإجماع	فردية في اتخاذ القرارات.
المسؤولية جماعية	المسؤولية الفردية

تقييم رسمي متكرر	تقييم غير رسمي وغير متكرر
ترقيات سريعة	ترقيات بطيئة
اهتمام جزئي بالموظفين	اهتمام شامل بالعاملين

### نظرية (Z): النظرية اليابانية في الإدارة مطوعة للبيئة الأمريكية:

- تطويع للنظرية اليابانية في الإدارة الأمريكية لتلائم البيئة الأمريكية.
- توظيف لمدة طويلة.
- مسارات وظيفية فيها درجة متوسطة من التخصص.
- قرارات يتم اتخاذها بالإجماع.
- المسؤولية الفردية
- التقييم وفق أسس رسمية واضحة وأخرى رسمية ضعيفة.
- ترقيات بطيئة
- اهتمام شامل بالعاملين.

### التنظيم التكميلي

يعتبر هذا التنظيم نوعاً من التنظيم البيروقراطي، يتواجد إلى جانبه نمط تنظيمي عضوي وديناميكي، يتسم بالمرونة ويتم من خلاله التفاعل بين الخبرات، ومكافأة الانجاز والإبداع، حيث يتواجد إلى جانب التنظيم البيروقراطي جماعات وفرق عمل تتمتع بالاستقلالية، وتوضع تحت تصرفها بعض الموارد لتتمكن من تحفيز العاملين بشكل أفضل.

### التنظيمات الافتراضية

#### مفهوم التنظيمات الافتراضية

- تحرر المنظمة وموظفيها والمستفيدين من خدماتها من التقيد بعناصر المكان والزمان وتعطيهم فرصة لإنجاز الأعمال في كل مكان وزمان وعدم حصرها في ساعات وأيام محددة.
- وتشمل على ترتيبات وخيارات عمل متعددة يمكن الاختيار من بينها، حيث يمكن للموظف اختيار العمل وللمنظمة توفيره على أساس التفرد الكامل أو العمل الجزئي.
- تتشكل من مجموعة من العمليات وفرص العمل وفرق العمل والموظفين غير المتواجدين في نفس المكان.
- تقوم هذه التنظيمات بكافة الأعمال التي تقوم بها المنظمات التقليدية الأخرى، ولكن تختلف عنها في طبيعة إجراءات العمل من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

#### مزايا تطبيق المنظمات الافتراضية في السعودية

- المرونة والسرعة في أداء الأعمال.
- إمكانية الحصول على الكفاءات البشرية من أي مكان في العالم.
- انخفاض تكاليف المنظمة من عقار، ومكاتب، وأثاث مقارنة بإنتاجية عاملها.
- توفير المعلومات الكافية للعميل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- تشير التجارب إلى التأثير الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية، وفيما يلي بعض الأمثلة التي توضح العلاقة بين العمل عن بعد:
- حولت شركة تري كوم للحاسبات ١٢٠ عاملاً إلى العمل بالمنزل ووجدت أنهم يقضون ٢٥ ساعة أسبوعياً في العمل مع العملاء بدلاً من ١٢ إلى ١٥ ساعة من قبل
- - وجدت شركة أمريكان اكسبريس أن العاملين عن بعد يعملون بنسبة ٤٢% أكثر من زملائهم الذين يعملون في مكان العمل.

#### العوامل التي تبرز الاهتمام بالتنظيمات الافتراضية

- انتشار التكنولوجيا
- تخطى المعلومات وبفعل التطور التكنولوجي حواجز المكان والزمان والمستويات الإدارية
- إمكانية غير المحدودة للأفراد للعلم بكل شيء.
- إمكانية الهائلة التي أتاحت للإنسان وبفضل التطورات التكنولوجية أن يتواجد وبشكل افتراضي في كل الأماكن ، والاتصال والتعاون مع عدد غير محدود من الجهات.
- زيادة الزكاء الاصطناعي: أصبح متاح للمنظمات تجميع وتخزين وتحليل واسترجاع قدرات هائلة من المعلومات واستخلاص الدروس والخبرات في مجال عملها.

#### متطلبات التنظيمات الافتراضية

- توفير البنية التحتية الجيدة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- اتخاذ سياسات اقتصادية تهدف إلى تحرير سوق تكنولوجيا الاتصالات.
- وضع معايير عالمية لتمديد شبكات الإنترنت واستخداماتها.
- توفير أمن المعلومات دون إساءة.
- استخدام المعلومات والوثائق.
- القيام بحملات توعية لأهمية تكنولوجيا المعلومات وتشجيع استخدامها.

- توفير التدريب المستمر لمقدمي خدمات الاتصالات والمستخدمين منها بشكل مستمر .
- حماية الحريات الشخصية لأفراد المجتمع من تعدد العاملين في حقل المعلومات عليها.
- وضع ميثاق أخلاقي خاص بثقافة الإنترنت وأصول استخدامها.
- تطوير البحث العلمي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**، الفصل العاشر،****إدارة التغيير التنظيمي****مفهوم التغيير التنظيمي**

- أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي من اجل :
- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة.
- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة.

**دواعي التغيير**

- القوى الخارجية المحفزة للتغيير:
  - زيادة حدة المنافسة.
  - التغيير السريع في أساليب التكنولوجيا المستخدمة في مجال العمل.
  - التغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية.
  - التغيرات في القيم الاجتماعية السائدة.
- القوى الداخلية المحفزة للتغيير:
  - الشكاوي المقدمة من العاملين.
  - انخفاض الانتاجية.
  - التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الانتاج.
  - التغيير في هياكل العمالة، والوظائف، وعلاقات العمل.
  - التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة.
  - التغيير في علاقات السلطة والمسئولية.
  - تدني الأرباح.
  - زيادة معدل الدوران الوظيفي.

**العوامل المؤثرة في إحداث التغيير**

- النمط القيادي السائد: فالقادة هم الذين يصنعون جو العمل وهم القادرون على التأثير في المرؤوسين او رفض التغيير.
- تصميم التنظيم الرسمي: لا بد ان يكون هناك تناسق بين التصميم التنظيمي والتغيير المقترح.
- الخصائص الفردية ( الاتجاهات الشخصية / القدرة على التعلم ) : فمن الجوانب الهامة لإنجاح التغيير مدى الانسجام بين الخصائص الفردية وبرامج التغيير المقترحة
- مدى تقبل التغيير :- على الرغم من أن التغيير سمة متكررة في حياة المنظمة إلا أن العاملين يتجهون إلي مقاومة هذا التغيير وقد يحدث ذلك في صورة :
  - إضراب عن العمل.
  - خفض معدلات الإنتاجية

**أسباب مقاومة التغيير**

- (١) الأسباب الاقتصادية : حيث يسيطر على العامل إحساس بان قرار المنظمة باستخدام الكمبيوتر في احد إدارات ( كمثال للتغيير ) قد يترتب عليه تخفيض العمالة مما يعني الاستغناء عن خدماته او تخفيض ساعات العمل الإضافي وتقليل الدخل الإضافي في المستقبل.
- (٢) الأسباب الفنية : قد تصاغ للتغيرات الفنية التي تقدم من الاستشاريين التنفيذيين بلغة يصعب فهمها من جانب العاملين ذوي الثقافة والتدريب المختلف تمام الاختلاف مما يجعلهم غير قادرين على فهم الأوجه الفنية للتغيير او للطريقة التي سوف تؤثر فيهم كأفراد.
- (٣) الخوف من المجهول : ويرتبط الخوف هنا بخاصية لصيقة لدى الإنسان وهي الرهبة من كل ما هو جديد او غير مألوف بالنسبة له حتي ولو كان هذا الشيء في صالحه ويقابل ذلك الالفة مع ما كل هو كائن في الوقت الحالي.
- (٤) الاسباب الاجتماعية: التغيير الاجتماعي ذلك التغيير في علاقاتهم الإنسانية الذي يصاحب عادة التغيير الفني، فقد يترتب على التغيير القضاء على العلاقات الاجتماعية المألوفة لدى العاملين .
- (٥) الاسباب النفسية: الخوف من توافر المهارة اللازمة لا حدوث التغيير المطلوب ولاعتقاد العاملين بان قبول هذا التغيير انما يعني ضمنا بان السلوك والتصرفات السابقة لهم كانت خاطئة مما يحتم ضرورة تغييرها مستقبلا ويترتب على ذلك التغيير نفسيا من جانب العاملين حتي ولو كان في صالحهم في الاجل القصير والطويل.
- (٦) الخوف من زيادة الرقابة: حيث يسيطر على العاملين شعور بان إدخال التغيير سترتب عليه زيادة الأوامر والتعليمات المصدرة لهم . فضلا عن زيادة الوسائل الرقابية المطبقة من جانبها للتأكد من مدى التزامهم بالأوامر المصاحبة للتغيير .

**الوسائل المقترحة لخفض مقاومة التغيير :**

- (١) الاتصال بالأفراد الذين سوف يشملهم التغيير : تتم عملية الاتصال خلال العملية التمهيدية لإدخال التغيير لتحقيق الأهداف التالية :
  - شرح النظام المقترح للعاملين
  - بيان المبررات الداعية لإدخال التغيير
  - التعرف على ردود أفعال العاملين حيال هذا التغيير المزمع إدخاله
  - الإجابة على الاستفسارات العاملين بهذا الخصوص
- (٢) إشراك العاملين في وضع خطة التغيير : سيخلق لدى العاملين إحساس بالمسؤولية عن القرار المتخذ مما يدفعهم الي التحمس لإنجاحه ولا مانع هنا من ان تقرر الإدارة إشراك العاملين في المزايا التي سترتب على عملية إحداث التغيير ( كزيادة اجر او زيادة الحافز )

- ٣) اختيار التوقيت المناسب لإدخال التغيير: فاختيار الوقت المناسب سيساعد العامل علي تقبل هذا التغيير كجزء من نشاط المنظمة
- ٤) إجراء اتصالات للتجاوز: يلزم التحاور مع الاشخاص الذين يرفضون التغيير لاعتقادهم بان ليس في صالحهم للتعرف علي مبررات الرفض من جانبهم وشرح مبررات التغيير :
- ٥) عدم ادخال التغيير او فرضه دفعة واحدة: وانما يجب تطبيقه بشكل تدريجي لان هذا الاسلوب يسهل عملية استيعاب التغييرات الايجابية والسلبية المصاحبة لهذا الاسلوب التدريجي فضلا عن العامل النفسي في تقبله من جانب العاملين ومن مبررات استخدام هذا المدخل :
- ان التغييرات السريعة قد تخلق نوعا من المقاومة العنيفة والانفعالية
  - استخدام الاسلوب التدريجي اكثر انسجاما مع طبيعة النفس البشرية
  - استخدام اسلوب التغييرات السريعة قد يترتب عليه العديد من الآثار السلبية التي تؤثر علي المنظمة بالكامل
- ٦) استخدام استراتيجيات ادخال تغييرات متعددة: طالما ان الادارة ستواجه بمقاومة للتغييرات المقترحة فان المقاومة الاضائية للتغييرات المتعددة المقترحة ستكون اقل قوة مما لو اننا ادخلنا هذه التغييرات بشكل منفصل فاذا ادخلت عدة تغييرات مرة واحدة فان المقاومة الميدني ستكون موزعة عليها كلها في وقت واحد
- ٧) ادخال التغييرات التي تتمشي مع الدوافع الطبيعية لدي العاملين : يقاوم العاملين التغييرات التي لا تتوافق مع دوافعهم الطبيعية ، فسوف يقل مقاومتهم كثيرا اذا استغلت هذه التغييرات المخططة العاملين الطبيعية لصالحها بدلا من معاكستها
- ٨) قد تلجأ الادارة - كاسلوب اخير - استعمال التهديد : -الضمني او الصريح ( بخفض الاجر - فقدان الوظيفة - خفض الحوافز ) ويستخدم هذا الاسلوب في الحالات التي تواجه فيها الادارة رفض شديدة من جانب العاملين لإدخال التغيير.

#### شروط التغيير الناجح

- دعم وتأييد الإدارة العليا .
- عدم الرضا عن الوضع الحالي
- توفر المعرفة والمهارات الضرورية لدى الناس
- توافر الأدوات المطلوبة
- المنفذون لديهم الوقت للتعليم، والتطبيق، والدمج، والتفكير ملياً في التغيير
- إعطاء المكافآت أو الحوافز للمشاركين
- توقع المشاركة في التغيير والتشجيع عليها
- دعم الابتكار من قبل الجهات المعنية والممثلين الرئيسيين
- مشاركة الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية .
- توافر المعلومات .
- التعامل مع مقاومة التغيير .

**٢٠ الفصل الحادي عشر؛****الثقافة التنظيمية****مفهوم الثقافة**

مجموعة المعلومات والمعتقدات والفن والأخلاق والاعراف والتقاليد واللغة وردود الافعال بالإضافة الي جميع القدرات والخصائص الأخرى التي يستطيع الانسان ان يكتسبها بوصفة عضوا في المجتمع

**عناصر الثقافة**

- ١. العناصر غير المادية ( المعنوية ): وتشتمل هذه العناصر علي الافكار والمعارف والعادات والتقاليد والمعتقدات والسنن وأساليب التنظيم الذي يتعلق بالحفاظ علي العلاقات بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع
- ٢- العناصر المادية : وتشمل هذه العناصر علي كل ما انتجه او استخرجه او استخدمه الإنسان من آلات وأدوات ومعدات وملابس ومسكن وطرق ومواصلات كما تتضمن هذه العناصر أساليب السلوك التي يستغل بواسطتها المجتمع العوامل البيئية

**خصائص الثقافة**

- ١- الثقافة نظام مركب : وتشمل : الجانب المعنوي، والجانب المادي
- ٢- الثقافة نظام متصل ومستمر.
- ٣- الثقافة نظام متطور
- ٤- الثقافة خصائص تكتسب.
- ٦- الثقافة عملية تراكمية.
- ٧- الثقافة نظام متكامل.
- ٨- المرونة.

**الثقافة التنظيمية**

نظام المشاركة في القيم والمعتقدات والاقتراحات بين أعضاء المنظمة والتي توضح معني وقيمة المنظمة بالنسبة لأعضائها وتحدد لهم القواعد الملزمة وتخلق الانسجام والتجانس فيما بينها.

**خصائص الثقافة التنظيمية**

- تنظيمات سلوكية معقدة: حيث تتكون من قيم ومعتقدات واتجاهات ( جانب معنوي ) ( جانب مادي )
- مكتسبة.
- متطورة.
- مرنة.
- متصلة.
- التعبير عن شخصية وهوية المنظمة.
- عدم التأثر بثقافة شخص واحد فقط.
- التأثر بثقافة المديرين
- أقل شمولاً من الثقافة القومية
- القدرة علي إدارة الثقافة التنظيمية تفوق القدرة علي ادارة الثقافة القومية.

**مستويات الثقافة**

- من أبرز أنواعها ما يلي:
- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture) في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture) وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- الثقافة المساندة (Suppoative Culture) تتميز ببيئة العمل بالصدافة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز علي الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- ثقافة العمليات (Process Culture) ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
- ثقافة المهمة (Task Culture): وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
- ثقافة الدور (Role Culture): وترتكز على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد. وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
- تقسيم الثقافة وفقاً لدرجة العمومية:
- ١. ثقافة المجتمع :
- تمثل الثقافة في هذا المستوي ي القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الاعضاء من المجتمع الي داخل المنظمة
- ٢- ثقافة الصناعة ( النشاط ) :
- من الملاحظ وجود تشابه في الثقافة داخل النشاط او الصناعة مع وجود اختلافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني ذلك ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة معينة تتشابه مع القيم والمعتقدات التي تعتنقها كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط .
- ٣.الثقافة الفرعية :

وهي ثقافات المختلفة في مواقع العمل المختلفة، حيث تتكون هذه الثقافات حول مستويات ادارية وتنظيمية مختلفة او داخل اقسام او قطاعات المنظمة

وفقاً لقوة الثقافة: (قوية، وضعيفة):

(١) الثقافة القوية : هي التي يتشكل بها سلوك القادة الاقوياء وهذه الثقافة يحكمها عاملان هما :

- درجة التوافق بها: ويعتمد درجة التوافق على الثقافة على عاملين:
- تعريف العاملين واطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل من خلالها.
- نظم العوائد والمكافآت إذا ما منح الأعضاء الملتزمون بالقيم والعوائد والمكافآت فهذا يساعد الآخرين على تعلم القيم وفهمها.
- درجة الالتزام بها: مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة
- الثقافة الضعيفة :
- هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أفراد التنظيم ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع عبر المنظمة وتفتقر إلي التمسك المشترك بالفهم

### تأثير الثقافة على المنظمة

دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.

هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات فيما بينهم، وبينهم وبين المراجعين والجهات الأخرى التي يتعاملون معها.

تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل الابتكار والتميز والريادة.

الثقافة القوية تعتبر عنصراً فاعلاً ومؤيداً للإدارة ومساعداً لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عندما ما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.

• تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتقاني في العمل ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد سلوكيات روتينية، كالطاعة العمياء، والالتزام الحرفي بالرسميات.

• ثقافة المنظمة تعتبر عاملاً مهماً في جذب العاملين الملائمين.

• تعتبر الثقافة عنصراً جذرياً يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

ويمكن للمنظمة ان تتبع احد او كلا المدخلين التاليين

• ١- مدخل التغيير من القمة الي القاعدة :

• حيث تقوم الإدارة العليا بالدور القيادي في تغيير الثقافة، الا ان المشكلة الرئيسية في هذا المدخل انه قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدي الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم مما قد تؤدي الي معارضة هذا التغيير وقد يؤدي ذلك الي ان تلك التغييرات قد لا تستمر طويلاً.

• ٢- مدخل التغيير من القاعدة الي القمة ( مدخل المشاركة ): وفقاً لهذا المدخل يتم مشاركة أعضاء المنظمة في عملية

التغيير من خلال جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة مع اخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار والتنفيذ.

• العيب الأساسي لهذا المدخل: في انه قد يكون بطيئاً بالمقارنة بالمدخل السابق

• الميزة الأساسية : تتمثل في انه قد يدوم لفترة أطول نظراً لمشاركة العامل في هذا التغيير فضلاً عن تحمسه والتزامه به ويجب ان تؤكد علي :

• إمكانية الجمع بين المدخلين.

• تغير ثقافة المنظمة ليس هدفاً في حد ذاته.

• يعد التغيير الثقافي المدخل الصحيح للتحويل من اعتناق الفكر التقليدي انطلاقاً نحو ثقافات متطورة تتمشي مع الأهداف الطموحة